

PÄIVÄHOIDON TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN PALVELUMUOTOILUA HYÖDYNTÄEN

Riitta Hytönen

Opinnäytetyö
Joulukuu 2014

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Hytönen, Riitta	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 8.12.2014
	Sivumäärä 54	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi PÄIVÄHOIDON TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN PALVELUMUOTOILUA HYÖDYNTÄEN		
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Heikkilä, Johanna ja Mäkelä, Tapio		
Toimeksiantaja(t) OSUVA -hanke, JAMK		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutoksen myötä julkisten palveluiden on pystyttävä vastaamaan niin hallinnon kuin käyttäjien muuttuneisiin arvoihin ja tarpeisiin. Kilpailu palvelujen käyttäjistä kiristyy, ja palveluiden suunnittelussa painottuu yhä enemmän asiakasnäkökulma ja käyttäjäkeskeisyys. Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa käsitellään käyttäjäkeskeiseen ja osallistavaan suunnitteluun sekä palvelujen käyttäjästä saatua ymmärrykseen pohjaavaa kehittämismenetelmää, palvelumuotoilua. Lisäksi teoriaosuus esittelee johtamisessa tapahtuneita muutoksia sekä asiakkaan muuttunutta roolia palveluiden suunnittelussa.</p> <p>Opinnäytetyö on osa Tekesin rahoittamaa OSUVA -tutkimushanketta 2012–2014. Tutkimus toteutettiin Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys Oy:n ylläpitämässä, yksityisessä päiväkodissa. Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus ja sen tavoitteena on tarkastella, miten osallisuus ja käyttäjäkeskeisyys toteutuivat palvelumuotoiluun perustuvassa kehittämisessä, millaisia uusia toimintamalleja palvelumuotoilu tuotti ja millaisia kokemuksia sekä päiväkodin henkilöstöllä että johdolla oli palvelumuotoilusta kehittämisen menetelmänä.</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin keväällä 2014 pidetyistä kahdesta ryhmäteemahaastattelusta, joihin osallistui yhteensä kuusi henkilöä. Aineiston analyysimenetelmänä oli aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Tutkimustuloksista ilmeni, että palvelumuotoilu koettiin sinällään hyväksi päiväkodin toimintamallin kehittämisen menetelmäksi. Erityisesti ulkopuolisen palvelumuotoilijan (fasilitaattorin) käyttö koettiin mielekkääksi. Kuitenkin ilmeni, että palvelumuotoilun käyttö kehittämisen menetelmänä olisi ehkä tarkoituksenmukaisinta suuremmissa päiväkotiyksiköissä tai -yksiköissä, jotka ovat toimineet pidempään. Päiväkodin johto ja henkilöstö kokivat, että palvelumuotoilu käsitteenä oli vaikeasti ymmärrettävä. He olisivat kaivanneet siitä prosessin alkuvaiheessa konkreettista ja käytännönläheistä määrittelyä. Tarkemmalla määrittelyllä myös vanhemmat olisi mahdollisesti saatu paremmin mukaan kehittämiseen. Tutkimustulosten mukaan päiväkodin asiakkaiden, vanhempien, osallisuus palvelumuotoiluprosessissa toteutui heikosti.</p> <p>Tutkimuksen tuloksia voivat hyödyntää julkiset palvelujen tarjoajat, erityisesti päiväkodit, kehittäessään käyttäjäkeskeistä ja osallistavaa toimintamallia omaan yksikköönsä. Erityisesti huomiota tulisi kiinnittää palvelumuotoilun ymmärrettävyyteen, prosessin oikea-aikaisuuteen sekä niiden työkalujen kehittämiseen, joilla saadaan asiakkaat osallistettua ja siten myös heidän asiantuntijuutensa käyttöön.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Palvelumuotoilu, käyttäjäkeskeisyys, osallistaminen, asiakas, johtaminen, tapaustutkimus		
Muut tiedot		



Author(s) Hytönen, Riitta	Type of publication Master's Thesis	Date 8.12.2014
	Pages 54	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title DEVELOPING AN OPERATIVE MODEL FOR DAY CARE BY UTILIZING SERVICE DESIGN		
Degree Programme The Master degree of Development and Management of Health Care and Social Services		
Tutor(s) Heikkilä, Johanna ja Mäkelä, Tapio		
Assigned by OSUVA –hanke, JAMK		
<p>Abstract</p> <p>Due to the structural changes in the social and health sector, public services have to meet both the changing demands of the administration and of the clients. There is a growing competition of the service users, and the emphasis of service planning is more and more on client orientation and user-centeredness. The theoretical part of this thesis focused on a development method, called service design, which is based on user-centered and participatory planning and on the information gained from the clients. In addition, the theory part described changes of the management sector and the changing role of the clients in the planning of the services.</p> <p>The thesis was a part of the OSUVA-project which is funded by Tekes during the years 2012–2014. This qualitative case study was conducted in a private day care center run by the Jyvässeudun Hoivapalvelut Oy (=The Care Services of the Jyväskylä Region Ltd). The aim of the study was to investigate what kinds of new operative models service design produced and how the management and the staff experienced service design as a development method. The data was collected in two focused group -interviews with altogether six people during the spring of 2014. The data was analyzed by using data-based content analysis.</p> <p>According to the results, service design was regarded as a good method for developing the operative model of the day care center. Especially the use of an external facilitator was considered meaningful. However, the results also seemed to indicate that service design would probably be more practical in larger day care units that have been operating for a longer period of time. The management and the staff stated that service design as a concept was difficult to comprehend. A more concrete and practical definition of the concept would have been needed in the beginning of the process. This more precise definition would also have helped the parents to be more involved in the development work. The results showed that in this service design process the participation of the parents as the clients of the day care center was not very strong.</p> <p>The findings of this study could be used by operators in the public service sector, especially in day care centers when they develop a participatory, client-centered and client-oriented operative model. Attention should especially be paid to the comprehensibility of service design and the timing of the process. Moreover, the development of tools or methods which would support the participation of the clients and, hence, bring their expertise into use was regarded as essential.</p>		
Keywords Service design, participatory method, client, management, case study		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Hyvinvointipalveluiden ja hallinnon muutokset	5
2.1	Suunnitteluparadigman muutos	5
2.2	Johtamisen ja johtajuuden muutokset.....	7
3	Palvelusuunnittelun kehitys uuden julkisjohtamisen myötä.....	10
3.1	Asiakkaan rooli palveluiden suunnittelussa.....	10
3.2	Käyttäjäkeskeisyys palvelusuunnittelussa	11
3.3	Osallisuus ja osallistava palvelusuunnittelu.....	13
4	Palvelumuotoilu palveluiden suunnittelussa.....	15
4.1	Palvelumuotoilu	15
4.2	Palvelumuotoilu palvelujen kehittämisen välineenä.....	17
5	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	19
6	Tutkimuksen toteuttaminen.....	20
6.1	Tutkimuksen tausta.....	20
6.2	Tutkittavan palvelumuotoiluprosessin kuvaus	21
6.3	Tutkimuksen laadullinen lähestymistapa	23
6.4	Teemahaastattelu aineiston keruumenetelmänä	23
6.5	Aineiston keruu.....	24
6.6	Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä	25
7	Tutkimuksen tulokset.....	26
7.1	Osallisuus palvelumuotoiluprosessissa.....	26
7.2	Käyttäjäkeskeisyys palvelumuotoiluprosessissa	29
7.3	Palvelumuotoiluprosessin tuomat uudet toimintamallit.....	31
7.4	Kokemukset palvelumuotoilusta kehittämismenetelmänä.....	33
8	Pohdinta.....	37
8.1	Tutkimuksen toteuttamisesta ja luotettavuudesta	37
8.2	Tutkimuksen eettisyydestä	38
8.3	Tutkimustulosten tarkastelua	38
9	Lähteet	44
	Liitteet.....	49
	Liite 1. Työpajojen rakenne (Mäkelä 2013)	49
	Liite 2. Ryhmäteemahaastattelurunko	50
	Liite 3. Esimerkki alaluokkien muodostumisesta pelkistettyjen ilmausten pohjalta	51

Taulukot

Taulukko 1. Suunnitteluparadigman muutostaulukko Wennbergiä (2009) mukaillen	6
--	---

Kuviot

Kuvio 1. Palvelujohtamisen käsitteellinen viitekehys (Laitinen, Harisalo & Stenvall 2013, 39.)	9
Kuvio 2. Käyttäjäkeskeisen suunnittelun standardi ISO 13407: 1999 (Mattelmäki 2006, 33.)	12
Kuvio 3. Palvelumuotoiluprosessi Juha Tuulaniemeä (2011, 130 - 131) mukaillen.....	19
Kuvio 4. Sporttipäiväkodin luova prosessi (Mäkelä 2014, 178.).....	22
Kuvio 5. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.)	26
Kuvio 6. Osallisuus palvelumuotoiluprosessissa	27
Kuvio 7. Käyttäjäkeskeisyys palvelumuotoiluprosessissa	29
Kuvio 8. Palvelumuotoiluprosessin tuottamat uudet toimintamallit	31
Kuvio 9. Kokemukset palvelumuotoilusta	34

1 Johdanto

Kunta- ja palvelurakennemuutokset tulevat muuttamaan tulevaisuudessa erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden tarjontaa ja saatavuutta. Palvelurakennemuutuksen myötä julkisia palveluita tullaan ulkoistamaan ja kilpailu palveluiden käyttäjistä kiristyy. Julkisten palveluiden on pystyttävä uudistumaan ja vastaamaan niin hallinnon kuin käyttäjien muuttuneisiin arvoihin ja tarpeisiin (Mäkelä 2014, 174). Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen onnistuu parhaiten kehittämisen ja uusien innovaatioiden kautta. Palveluiden kehittämiseen ja uudistamiseen palveluita käyttävät asiakkaat on saatava osallistumaan tehokkaammin, mikä edellyttää organisaatioilta uudenlaista tiedon jakamisen menettelyä ja avointa viestintää. Johtajilta tämä vaatii muutosjohtamisen hallintaa. (Stenvall & Virtanen 2012, 75, 162 - 163.)

1990-luvulta lähtien sosiaali- ja terveydenhuollon normiohjauksessa on ollut näkyvissä pyrkimys asiakaslähtöisyyteen. Asiakaskeskeinen näkökulma on syntynyt jo 1930-luvulla Yhdysvalloissa palveluammattien keskuuteen. Sen keskeinen ajatus on ollut asiakassuhteen eteneminen asiakkaan nostamalla käsitteillä, ei työntekijöiden tulkintojen kautta. (Valkama 2009, 29.) Viime vuosina asiakkaan aktiivinen osallisuus palveluiden kehittämisessä onkin nostettu voimakkaasti esille ja palvelun tuottajan ja palvelun käyttäjän kahtiajakoisuus on korvautunut yhteistuottamisen mallilla. Laitinen, Harisalo ja Stenvall (2013, 90 - 91) esittävät jo 1970-luvulla tutkijoiden havainneen julkisten palveluiden kehittymisen olevan yhteydessä siihen, miten käyttäjiä on osallistettu palveluiden tuottamiseen. Tämä on viime vuosikymmenten aikana lisännyt palveluiden yhteissuunnittelua ja -tuottamista. (Laitinen, Harisalo & Stenvall 2013, 89 - 91.)

Yksi keino jolla voidaan ylittää julkispalveluiden ja asiakkaiden erilaisten tarpeiden muodostama raja-aita, on muotoiluosaamisen hyödyntäminen palvelujen innovoinnissa, suunnittelussa ja kehittämisessä. Palvelumuotoilu (designing service) on kehittymässä oleva tutkimus- ja osaamisala, jolla tarkoitetaan palvelujen suunnittelua ja innovointia muotoilulähtöisillä menetelmillä (Mäkelä 2014, 174). Palvelumuotoilun keskeinen tavoite on osallistaa palvelun kehittämisprosessiin kaikki mukana olevat osapuolet, niin asiakkaat kuin palvelun tuottajat ja yhdessä suunnitella asiakkaan palvelukokemus (Tuulaniemi 2011, 28). Palvelumuotoilu perustuu käyttäjäkeskeiseen

suunnitteluun, missä palvelun käyttäjät, asiakkaat, ovat suunnittelun keskiössä. Suomessa palvelumuotoilu on vielä uusi tapa kehittää palveluita ja erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollossa se on vielä vähän käytetty kehittämismenetelmä. Palvelumuotoilu on kuitenkin herättänyt laajaa mielenkiintoa ja sen käyttö myös sosiaali- ja terveyspalveluissa on kasvanut. Kehittämisen välineenä haastetta lisää esimerkiksi koko verkoston motivointi, sillä yksi yritys voi kattaa vain pienen osan palvelukokonaisuudesta. Palveluhenkilökunnan motivointi ja sitouttaminen voi myös olla haastavaa, sillä se vaatii monesti henkilöstöltä muutosta totuttuihin työtapoihin. (Mattelmäki & Vaajakallio 2011, 83.)

Kunta- ja palvelurakenteen uudistus tuo muutoksia myös varhaiskasvatuksen järjestämisessä. Lapsiperheiden palvelut ovat muutoksessa niin rakenteiden, toimintatapojen kuin palvelutarpeidenkin osalta (Niiranen, Puustinen, Zitting & Kinnunen 2013, 11). Jyväskylän kaupungin palvelulinjauksen mukaan varhaiskasvatusikäisten lasten määrä kasvaa vuoteen 2020 mennessä 700 lapsella. Päivähoitotarpeeseen vastataan lisäämällä sekä kunnallista että yksityistä palvelutuotantoa. Yksityisiä palveluja tullaan hankkimaan palveluseteleillä, palvelurahalla ja esiopetuksen ostoilla. (Jyväskylän kaupungin palvelulinjaukset 2013, 8.) Tämä tulee mahdollistamaan perheille suuremman valinnanvapauden päivähoitoa valitessa, mikä edelleen johtaa suurempaan kilpailuun palveluntuottajien näkökulmasta katsottuna.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella miten palvelumuotoilu sopii päivähoiton toimintamallin kehittämismenetelmäksi. Toimintaympäristöksi valikoitui Jyväskylässä sijaitseva Jyvässeudun Hoivapalvelut Oy:n päiväkotit, Sporttipäiväkotit, missä palvelumuotoilua kehittämismenetelmänä lähdetään kokeilemaan päiväkodin toimintamallin kirkastamiseksi ja kehittämiseksi. Tavoitteena on osallistaa päiväkodin johto, työntekijät ja asiakkaat asiakaslähtöisten palvelujen kehittämiseen ja innovoida uudenlaisia palveluja asiakkaille. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää OSUVA- hankkeessa sen tutkiessa osallistavien menetelmien soveltuvuutta palveluiden kehittämisessä ja osana esimiestyötä. Tuloksia voivat myös käyttää julkiset palvelujen tarjoajat, erityisesti päiväkodit, kehittäessään asiakaslähtöistä toimintamallia.

2 Hyvinvointipalveluiden ja hallinnon muutokset

2.1 Suunnitteluparadigman muutos

Suomalainen hallinto on kokenut viime vuosikymmenten aikana samansuuntaisen muutoksen muun Euroopan kanssa. Hallinnon ja palvelutuotannon läpinäkyvyyttä on lisätty ja kykyä vastata kansalaisten tarpeisiin on kehitetty. 1960- ja 1970-luvun viranomaiskunnasta siirryttiin 1980-luvun julkisjohtamisen suuntaan (New Public Management). Kuntien rooli on muuttunut viranomais- ja hyvinvointikunnista palvelukunniksi ja kuntalaisista on alettu puhua asiakkaina. (Jäppinen 2011, 94.) 1990-luvun loppuun lainsäädäntö korosti kuntalaisten oikeuksia saada haluamiaan palveluja ja 2000-luvulle tultaessa kuntalaiset ovat olleet enenevässä määrin palvelutuotannon keskipisteessä. Vuonna 2005 käynnistynyt kunta- ja palvelurakenneuudistuksen (PARAS -hanke) tavoitteena oli varmistaa laadukkaiden palveluiden saatavuus. Vuonna 2007 Kuntien parhaat palvelukäytännöt -hanke asetettiin tukemaan ja vauhdittamaan tämän uudistuksen toteutusta. Hanke esitti loppuraportissaan keväällä 2009 asiakas- ja käyttäjälähtöistä innovaatiotoimintaa ja yhteistyön lisäämistä keinoiksi edistää kuntien palvelutuotannon uudistamista. (Kuntien parhaat palvelukäytännöt 2009.) Valtioneuvoston innovaatiopoliittinen selonteko eduskunnalle 2008 korosti vahvempaa käyttäjä- ja kysyntälähtöisyyttä, mikä vahvisti myös julkisen sektorin uudistumista asiakkaiden, käyttäjien ja kansalaisten tarpeiden pohjalta. (Valtioneuvoston innovaatiopoliittinen selonteko eduskunnalle 2008.) Kuntaliiton vuonna 2009 uusitusstrategiassa ja visiossa mainitaan kuntapalvelujen kehittäminen innovatiivisesti ja käyttäjälähtöisesti yhdessä eri kumppaneiden kanssa. Kuntalaiset ja palvelujen käyttäjät haluavat vaikuttaa palveluiden kehittämiseen, ja heillä on tähän mahdollisuus. Strategian mukaan tavoitteena on myös vahvistaa elävää itsehallintoa ja kuntalaisten osallisuutta Uusi kunta 2017 -kehittämistyön kautta. (Suomen Kuntaliitto 2012, 3.)

Kansalaisten osallistuminen palveluiden kehittämiseen on tullut entistä ajankohtaisemmaksi, kun julkisen hallinnon tehtäväksi on tullut palvelujen järjestäminen. Julkisten organisaatioiden rinnalle on tullut myös yksityisiä sekä järjestöpohjaisia tuottajia. Yhä useammin palvelut kohdataankin yksityisten yritysten asiakkaina. Riippumatta siitä, onko kyseessä yksityinen vai julkinen palveluntuottaja, asiakkuusnäkökulmasta

katsoen tarpeisiin vastaaminen on pääpiirteissään sama. (Möttönen & Kettunen 2011, 281.)

Sosiaali- ja terveyspalveluissa on tultu tilanteeseen, missä palvelun käyttäjät nähdään asiantuntijoina, joiden tietoa ja taitoa käytetään palvelujärjestelmän toimintatapojen kehittämiseen ja arviointiin. Asiakkuuden lisäksi kyse on myös asiantuntijuudesta. Puhutaan siis kokemusasiantuntijoista, jotka toimivat yhdessä ammatillisten asiantuntijoiden kanssa ja jotka nähdään palvelutuotannon keskeisinä osatekijöinä. (Toikko 2006, 3.) Stenvall & Virtanen (2012) esittävät asiakaslähtöisen kehittämisen tarkoittavan asiakkuuden johtamista. Tämän mukaan organisaation on tunnistettava asiakkuus, oivallettava asiakastarpeiden kokonaisuus ja sen on pystyttävä tuottamaan palvelunsa niin, että ne ovat asiakkaiden kannalta tarkoituksenmukaisia, käytettäviä ja laadultaan hyviä. (Stenvall & Virtanen 2012, 154.) Asiakaslähtöisyydessä palvelut tulee järjestää asiakkaan tarpeista lähtien ja asiakas tulee nähdä palveluihin osallistuvana aktiivisena toimijana. Asiakkaan oman elämän asiantuntemus tekee hänestä palveluprosessissa työntekijän kanssa yhdenvertaisen toimijan ja tasavertaisen kumppanin. (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011, 18.) Taulukossa 1 on esitetty julkishallinnon ajattelumallin muutokset 1970-luvulta lähtien.

Taulukko 1. Suunnitteluparadigman muutostaulukko Wennbergiä (2009) mukaillen

	1970-80 Resurssiohjattu julkishallinto	1990-2015 Tulosohjattu julkishallinto	2015- Osallistava julkishallinto
Suunnitteluparadigma	Rationalistinen suunnittelu	Tulossopimukset ja ohjelmaperusteinen suunnittelu	Prosessien hallinta
Päätöksentekokulttuuri	Byrokraattinen kontrolli	Tietoperusteinen reagointi	Osallistava
Kansalaisten rooli päätöksentekoprosesseissa	Tiedoksisaaminen	Kuuleminen	Osallistuminen

2.2 Johtamisen ja johtajuuden muutokset

Johtamiseen, johtajuuteen ja niiden uudistumiseen kohdistuu muutosten ja uusien virtauksien myötä paljon paineita. Johtamisella on suuri vaikutus organisaation toimintaan, sen toiminnan kehittämiseen ja tuottavuuteen sekä organisaatiossa vallitsevaan inhimilliseen toimintaan, johon sisältyy valtasuhteet, ihmisten vuorovaikutus ja käyttäytyminen. (Virtanen & Stenvall 2010,13.) Hyvä henkilöstöjohtaminen antaa arvon organisaation henkiselälle pääomalle, mikä on työntekijöiden koulutuksen ja kokemuksen kautta hankittua tietoa ja taitoa. Tieto ja taito taas sisältävät työntekijän motivaation, mikä antaa ponnistelulle voiman ja suunnan. Sitoutumisen aste kertoo, miten hyvin työntekijä on hyväksynyt organisaation arvot ja tavoitteet, on valmis ponnistelemaan niiden puolesta ja työskentelemään organisaatiossa. (Viitala 2013, 309.)

Virtanen ja Stenvall (2010) jaottelevat Osbornen (2006) mukaan julkisen hallinnon johtamisteoriat ja niiden muutokset kolmeen eri malliin 1900-luvulta 2000-luvulle. Perinteisen mallin keskeiset piirteet ulottuvat 1900-luvun alkuun ja sen näkökulmaa voi kuvailla suljetun yhteiskunnan näkökulmaksi. Tämän mallin mukaisesti kansalaisten oikeudet ja velvollisuudet perustuvat lakeihin ja säädöksiin, ohjaus tapahtuu ylhäältä käsin ja byrokratian periaatteet ovat ajattelumallin keskiössä. Julkinen johtaja edustaa mallin mukaisesti suurinta asiantuntemusta byrokraattisessa järjestelmässä, johtamistehtävä on ohjeistavaa ja toimintaa ohjaavia normeja tulkitsevaa. (Virtanen & Stenvall 2010, 40 - 58.)

1990-luvun alussa uusi julkinen johtaminen haastoi perinteisen mallin. Uusi julkinen johtaminen painottaa taloudellisuutta ja kurinalaisuutta resurssien käytössä. Tässä johtamisen mallissa johtajilta edellytetään virkamiesten ja poliittisten päätösten tekijöiden toimivaa vuorovaikutusta sekä kykyä toimia asiantuntijoina poliittisten päätöksentekijöiden kanssa. Organisaation näkökulmasta toiminnallinen tulos ja tuottavuus ovat vahvasti sidoksissa johtajien ammatillisiin lähtökohtiin. Uuden julkisen johtamisen aikakautena johtamisen kehittämiseen on panostettu, ja johtamisosaaminen on korostunut erityisesti rekrytoinnissa. Johtajilta edellytetään laaja-alaista osaamista, tuloksellisuutta ja aikaansaannoksia. Uusi julkinen johtaminen on ottanut vaikutteita yksityiseltä sektorilta. Yrittäjämäisen toiminnan edistäminen vaatii kykyä henkilöstö-

voimavarojen ja henkilöstön johtamiseen. Tämä taas korostaa johtajien roolia työntekijöiden motivoijina, tukijoina ja kannustajina. Työntekijöihin luotetaan ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, mikä johtaa organisaation parempaan tuloksellisuuteen. (Virtanen & Stenvall 2010, 40 - 58.)

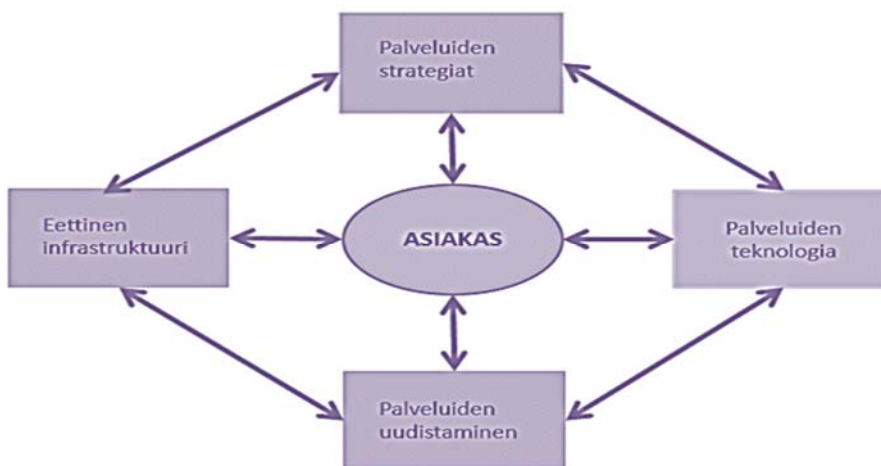
2000-luvulla ns. julkisen hallinnan mallin (governance-malli) mukaisesti julkisen toiminnan toteutukseen osallistuu useita toimijoita, hallintojärjestelmä korostaa itseohjautuvia toimintayksiköitä ja yhteistyötä yli rajojen tekeviä julkisia hallinnon toimijoita. Se korostaa myös vuorovaikutusta kansalaisten ja asiakkaiden kanssa sekä pyrkimystä saada asiakkaat osallistumaan palveluiden suunnitteluun. Johtajilta tässä mallissa edellytetään vahvaa verkostojohtajuutta; kykyä yhteistyöhön, vuorovaikutukseen sekä verkostojen rakentamiseen. (Virtanen & Stenvall 2010, 40 - 58.)

Johtaminen on siis muuttunut yhteiskunnan muuttumisen myötä. Erityisesti nyt kun sosiaali- ja terveyspalvelurakenteita uudistetaan, organisaatioissa tarvitaan kehittämisen ja uudistamisen näkökulmaa entistä enemmän. Uudistaminen ja kehittäminen tuottavat lisäarvoa niin asiakkaalle kuin työntekijälle parempana osaamisen hyödyntämisenä ja antavat mahdollisuuden tehdä asioita toisin. Asiakaslähtöisissä prosesseissa lähtökohta on asiakkaiden tarpeiden kartoitus sekä prosessien joustavuus asiakkaiden tilanteiden mukaan (Stenvall & Virtanen 2012, 66 - 67).

Uusi palvelumuotoja hakeva sosiaali- ja terveydenhuolto on johtanut myös uudenlaisen ajattelumallin syntymiseen, palvelutieteeseen, mikä tarjoaa uuden ja avoimen lähestymistavan perinteisiin sektoreihin. Palvelutiede kohdistaa huomion palveluihin ja luo teoriaa palveluista niihin liittyvine tekijöineen ja voimineen. Palvelutieteen keskeinen ajatus on yhdistää palvelua luovat ja rakentavat tekijät kokonaisuudeksi, jossa palvelu on yhdistävä tekijä. Tämä tarkoittaa eri tekijöiden, kuten asiakkaiden, hallinnollisten rakenteiden, taloudellisten voimavarojen ja teknologian tarkastelua palvelun näkökulmasta. (Laitinen, Harisalo & Stenvall 2013, 7 - 8.)

Palvelutiede korostaa asiakasta ja palvelujohtaminen asiakkaalle tuotettavaa arvoa. Asiakkaat ovat ensisijaisia: heille myönteiset, yllättävät ja opettavaiset palvelukokemukset määrittävät ratkaisevasti palvelun arvon ja palvelun tuottajien taloudellisen menestyksen. Palvelujohtamisen käsitteellisen viitekehyksen muodostaa Laitisen, Ha-

risalon ja Stenvallin (2013) mukaan neljä pääkäsitettä; strategia, teknologia, uudistaminen ja etiikka sekä näiden vuorovaikutteinen suhde asiakkaisiin. Tässä palvelustrategialla tarkoitetaan organisaation asiakasryhmävalintoja, tuotettua arvoa asiakkaille sekä asiakkaiden mahdollisuutta toimia aktiivisina osallistujina palveluiden kehittämisessä. Palveluiden teknologia määritellään välineiksi, joiden avulla palveluita uudistetaan ja kehitetään. Eettinen infrastruktuuri käsittää arvot, normit, säännöt, kriteerit ja uskomukset, joihin jokainen organisaatio törmää palveluprosesseissa. Palveluorganisaation tärkeä tehtävä on huolehtia palveluiden jatkuvasta uudistamisesta ja kehittämisestä eli kehitettävä asiakkaille tuotettavia hyötyjä, asiakassuhteiden muotoja, palveluteknologiaa, strategisia valintoja ja palvelumoraalin vahvuutta. (Laitinen, Harisalo & Stenvall 2013, 39 - 49.) Jokainen palvelu on resurssien, rahan, henkilöstön ammattitaidon ja johtamisen tulos. Samat elementit toistuvat niin palveluiden tuottamisessa kuin teollisuudessakin, mutta eroavuus muodostuu näiden tekijöiden välisestä dynamiikasta. Asiakkaiden saama arvo riippuu siitä, miten palveluorganisaatiot käsittelevät ydintekijöitä: strategiaa, teknologiaa, uudistamista ja etiikkaa. Kuviossa 2 on esitetty palvelujohtamisen käsitteellisen viitekehys. (Mts. 39.)



Kuvio 1. Palvelujohtamisen käsitteellinen viitekehys (Laitinen, Harisalo & Stenvall 2013, 39.)

3 Palvelusuunnittelun kehitys uuden julkisjohtamisen myötä

3.1 Asiakkaan rooli palveluiden suunnittelussa

Uuden julkisjohtamisen myötä myös asiakkaan rooli on palvelujen käyttäjinä muuttunut. 2000-luvulla asiakas nähdään aktiivisena ja valintoja tekevänä kuluttajana suhteessa palveluihin. (Valkama 2009, 28.) Palveluliiketoiminnan näkökulmasta asiakas tulisi ottaa sekä toiminnan että ajattelun lähtökohdaksi. Perustana tulisi olla ymmärrys asiakkaan tarpeista ja palvelun arvo pitäisi luoda yhdessä asiakkaan kanssa. (Heller, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 11.) Asiakkaalla tarkoitetaan perusmerkityksessään tuotteen tai palvelun vastaanottajaa, joka hyötyy käyttämästään tuotteesta tai saamastaan palvelusta sekä maksaa niistä (Valkama 2009, 28). Asiakas voidaan nähdä palvelun välittömänä käyttäjänä, mutta asiakkaaksi voidaan ymmärtää myös käyttäjän perhe tai lähiyhteisö. Asiakkuudesta puhuttaessa on muistettava, että kuntalaisista vain osa on kulloinkin tietyn palvelun käyttäjiä, mutta huomattavasti suurempi osa heistä on potentiaalisia käyttäjiä tulevaisuudessa. (Larjovuori, Nuutinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2012, 12.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkuus on muuttunut sosiaali- ja terveydenhuoltoa ohjaavan lainsäädännön ja normiohjauksen retoriikassa sekä suhteessa muuhun asiakkuuteen. Yhteiskunnan rakenteelliset ja hallinnolliset muutokset haastavat nykyisen sosiaali- ja terveydenhuollon, missä asiakkuus on hyvin monimuotoista. Muutokset ovat määrittäneet sosiaali- ja terveydenhuollossa kansalaiset asiakkaiksi (client, customer), potilaiksi (patient), palvelujen käyttäjiksi (user) ja jopa kuluttajiksi (consumer). Asiakaslähtöisyys sosiaali- ja terveydenhuollossa on nykyisin toimintaa määrittävä tekijä, mistä johtuen asiakas on terminä vakiintunut osaksi sosiaali- ja terveyspalveluita. (Valkama 2009, 2 - 28.)

Sosiaali- ja terveyspalvelujen asiakkaiden roolia voidaan tarkastella monista lähtökohdista. Stenvall & Virtanen (2012) esittävät sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen asiakkuuden perustuvan 1) oikeudelliseen sääntelyyn, missä asiakkuutta ja asiakkaan asemaa turvaavat lait ja asetukset 2) hallinnollisiin käytäntöihin eli palveluntuottajien ja palvelun käyttäjien kohtaamiseen asiakastilanteissa ja 3) kuluttajuuteen, missä pal-

velujen yksityistäminen, ulkoistaminen sekä palvelujen monipuolistuminen on vahvistanut palvelujen käyttäjien asemaa. Asiakkaiden tietoisuus oikeuksistaan palvelutuotannon suunnitteluun on kasvanut. (Stenvall & Virtanen 2012, 141 - 149.)

3.2 Käyttäjäkeskeisyys palvelusuunnittelussa

Käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa lähtökohtana pidetään käyttäjien toiveita ja tarpeita. Käyttäjäkeskeiseen suunnitteluun voidaan liittää kaikki tahot, jotka tavalla tai toisella liittyvät kehitettävään asiaan, myös työyhteisön jäsenet. Käyttäjänäkökulma pidetään mukana koko suunnitteluprosessin ajan. Menettelyllä pyritään takaamaan tuotteen hyödyllisyys ja helppokäyttöisyys. Kun käyttäjälähtöisyydessä korostetaan kehittämistoiminnan kohdentamista ihmisten tarpeisiin ja pyritään kehittämään esimerkiksi palvelun, toimintatavan tai tuotteen käytettävyyttä, käyttäjäkeskeisen suunnittelun yhteydessä korostetaan käyttäjien konkreettista osallistumista kehittämisprosessiin. (Toikko & Rantanen 2009.)

Mattelmäen ja Vaajakallion (2011) mukaan käyttäjäkeskeisissä palveluiden kehittämisprosesseissa voidaan tunnistaa kaksi pääsyötä yhteissuunnitteluun. Ensimmäiseksi tiedon jalkauttaminen osaksi suunnittelua eli tiedon käytäntöön kulkeutuminen, mikä helposti estyy jos suunnitteluun käytetään ulkopuolisia asiantuntijoita tai suunnitteluun osallistuu vain osa tiimiä. Toiseksi käyttäjien kohtaaminen tiedon ja inspiraation lisäämiseksi eli kasvokkain tapahtuva vuorovaikutustilanne käyttäjien kanssa, mikä mahdollistaa erilaisten luovien menetelmien käytön ja empaattisen ymmärryksen kehittymisen. (Mattelmäki & Vaajakallio 2011, 81 - 83.)

Mattelmäen (2006, 32) mukaan käyttäjäkeskeistä suunnittelua voidaan lähestyä useilla eri menetelmillä ja viittaa Sandersin ja Dandavaten (1999) neuvoihin kuunnella ihmistä; mitä he todella sanovat, katsoa mitä he tekevät ja antaa heille mahdollisuus ilmaista mitä he ajattelevat ja mistä he unelmoivat (Mattelmäki 2006, 32).

Kansainvälisen ISO 13407:1999 -standardin mukaan käyttäjäkeskeiseen suunnitteluprosessiin kuuluu tarvittaessa uudelleen toistettavina vaiheita: käyttökontekstin ym-

märtäminen ja määrittely, käyttäjävaatimusten ja organisaation vaatimusten määrittely, suunnitteluratkaisujen tuottaminen sekä evaluointi. Kuvio 3 esittää Mattelmäen mukaan ISO 13407: 1999 käyttäjäkeskeisen suunnittelun standardin.



Kuvio 2. Käyttäjäkeskeisen suunnittelun standardi ISO 13407: 1999 (Mattelmäki 2006, 33.)

Miettinen (2011) tuo esiin muotoiluajattelun, missä keskeistä on käyttäjäkeskeisyys ja käyttäjätiedon hyödyntäminen (Miettinen 2011, 27). Muotoiluajattelu voidaan kuvata käyttäjäkeskeiseksi innovaatioprosessiksi, joka korostaa syvää ymmärrystä kulluttajien tarpeista, yhteistyötä asiakkaiden ja moniammatillisen (monitieteellisen) tiimin kanssa, ideoiden visualisointia, näiden nopeaa prototypointia eli mallintamista sekä samanaikaista liiketoiminnan analysointia, mikä lopulta vaikuttaa myös liiketoiminnan strategiaan. Se on tapa auttaa löytämään täyttämättömät tarpeet ja mahdollisuudet sekä luoda uusia ratkaisuja. Tavoitteena on saada niin asiakkaat kuin palveluntuottajat yhteistoiminnalliseen kehittämiseen. Suunnittelijoilta se vaatii herkkyyttä ja menetelmiä ongelmanratkaisuun (Lockwood, 2010, xi - xii). Periaatteina voidaan pitää 1) käyttäjäkeskeisyyttä, minkä mukaan palvelut tulee nähdä asiakkaan näkökulmasta ”asiakkaan silmin”, 2) yhteiskehittämistä eli kaikki sidosryhmät tulee

ottaa mukaan suunnitteluun, 3) palvelutapahtuman etenemistä tietyn ajanjakson aikana, 4) palvelun taustatekijöiden ymmärtämistä, 5) kokonaisvaltaisuutta eli mukaan otettava kaikki palveluun liittyvät elementit (Stickdorn & Schneider 2011, 36 - 45).

3.3 Osallisuus ja osallistava palvelusuunnittelu

Osallisuus viittaa mahdollisuuteen kokea olevansa toiminnan subjekti eikä vain toiminnan kohde. Osallisuus uuden tiedon tuottamisen prosesseissa voi auttaa lisäämään ihmisen ymmärrystä mm. oman organisaationsa tapahtumista sekä auttaa löytämään merkityksellisyyttä asioista, joita esim. omassa organisaatiossa ja sen ympäristössä on meneillään. Osallisuus auttaa lisäämään ihmisten hallinnan tunnetta asioista ja tapahtumista. Sillä voidaan myös lisätä positiivisia arvolatauksia eri asioita kohtaan sekä sitoutumista niihin. Osallistavan innovaatiotoiminnan tärkein merkitys työelämän laadun näkökulmasta koskeekin sitä, kuinka ihmisten on mahdollista kokea osallisuutta muutosten yhteydessä. Alasoini (2011) puhuu osallistavasta innovaatiotoiminnasta, jolloin henkilöstölle on systemaattisesti luotu kannusteita ja edellytyksiä osallistua toiminnan, tuotteiden ja palvelujen jatkuvaan kehittämiseen. Osallistavaa innovaatiotoimintaa voidaan tukea henkilöstöjohtamisella. Henkilöstöjohtamisen rooli on edistää osallistavaa innovaatiotoimintaa vaikuttamalla henkilöstön osaamiseen, motivaatioon ja sitoutumiseen sekä mahdollisuuksiin hyödyntää osaamistaan. (Alasoini 2010, 21, 120 - 121.) Toppin (2010) tutkimuksen johtopäätöksissä korostetaan johdon osallisuutta ja viestintää sekä taitoa sitoutua ja sitouttaa organisaation jäsenet (Topp 2010, 62 - 64).

Sandersin ja Stappersin (2008) mukaan osallistava suunnittelu tarkoittaa laajassa mielessä toimintaa, jossa koulutetut suunnittelijat ja/tai tutkijat yhdessä palveluiden käyttäjien kanssa työskentelevät koko suunnitteluprosessin ajan. Tämä vaatii asiantuntijoilta / suunnittelijoilta ymmärrystä siitä, että palveluiden käyttäjiltä itseltään löytyy luovuutta ja ideoita palveluiden kehittämiseen sekä halua kannustaa ihmisiä luovuuden käyttöön. (Sanders & Stappers 2008, 5-11.) Ahvenainen (2011) puhuu innovatiivisesta menetelmästä, mitä käytetään myös vastamaan termejä osallistuva suunnittelu, käyttäjäkeskeinen suunnittelu, muotoilu ja vuorovaikutus (Ahvenainen

2011, 7). Osallistuvan suunnittelun rinnalle onkin tullut laajemmin monialaista suunnittelua tarkoittava yhteissuunnittelu tai yhteisluominen, mitä usein käytetään yhteyksissä joissa eri lähtökohdista tulevat toimivat yhdessä (Aitamurto & Siivonen, 2012, 13).

Työntekijät ovat organisaation merkittävä kehittämispotentiaali. Työntekijälähtöinen kehittäminen on sidoksissa asiakaslähtöiseen kehittämiseen, sillä sosiaali- ja terveyspalvelujen organisaatiot ovat olemassa asiakkaita ja asiakkaiden palvelemista varten. Työntekijä- ja asiakaslähtöinen kehittäminen taas ei voi onnistua ilman hyvää johtamista. Johtamiselta ja johtajilta nämä vaativat vahvaa työntekijälähtöisen kehittämisen ammattitaitoa. Johtaja on kiinnostunut aiemmasta poikkeavista asioista ja kykenee tunnistamaan uusia asioita sekä kykenee haastamaan työntekijät kehittämään ja uudistamaan omaa toimintaansa, sekä ovat myös itse mukana kehittämistoiminnassa. (Stenvall & Virtanen 2012, 191- 202.) Väitöskirjassaan Jääskeläinen esittää osallistumisen työn kehittämiseen varsinkin muutostilanteissa parantavan työhyvinvointia, mutta myös sitoutumista muutoksiin ja yhdessä sovittuihin toimintatapoihin. Osallistavalla innovaatiotoiminnalla on selkeä yhteys henkilöstön hyvinvointiin. (Jääskeläinen 2013, 12.)

Myös lapsella on oikeus osallisuuteen kaikissa häntä koskevissa asioissa jo lainsäädännön kautta. Lapsia on kohdeltava tasa-arvoisesti yksilöinä, ja heidän tulee saada vaikuttaa itseään koskeviin asioihin kehitystään vastaavasti (L 11.6.1999/731). Lapsen oikeuksien sopimuksen mukaan lapsella on oikeus ilmaista vapaasti mielipiteensä sekä oikeus ilmaista näkemyksiään häntä koskevissa asioissa. Lapselle on annettava mahdollisuus tulla kuulluksi ja hänen näkemyksensä on otettava huomioon lapsen iän ja kehitystason mukaisesti. (YK:n yleissopimus Lapsen oikeuksista) Lapsen osallisuus antaa lapselle mahdollisuuden määrittää, toteuttaa ja arvioida hänen etunsa turvaamiseksi tehtävää työtä. Lapselle mahdollisuus olla osallisena ja mukana asioiden käsittelyssä itselle merkittävässä yhteisöissä on ratkaisevaa identiteetin kehittämisen kannalta. Kyse on yhdestä kasvun ja kehityksen perusedellytyksestä. Lapset ovat asiantuntijoita lasten elämään ja arkeen liittyvissä asioissa ja aikuisten tehtävänä on vahvistaa lasten kokemusta osallisuudesta ja antaa palautetta lasten mukanaolon merkityksestä. Osallistumisen kautta opitaan olemaan ja elämään yhdessä. (Lastensuojelun käsikirja.)

Lastensuojelun käsikirjan mukaan lapsen osallisuus palvelujen käyttäjien näkemyksien kautta parantaa suunnitteluprosessin päätöksenteon laatua, kun lasten näkemykset otetaan huomioon alusta alkaen. Osallisuus muuttaa aikuisten käsityksiä lapsista kun passiivisista kohteista tulee aktiivisia toimijoita. Tällä on myös lapsen itsetuntoa ja hänen mielipiteidensä arvoa vahvistava merkitys. Osallisuus antaa lapsille mahdollisuuden harjoitella kansalaisuuden taitoja ja se tekee lapset sekä heidän tilanteensa näkyväksi. Aikuisille lasten osallisuus antaa mahdollisuuden osoittaa kunniotusta lasten ajatuksille sekä saattaa aikuiset vastuuseen omasta toiminnastaan. Osallisuus antaa voimaannuttavan kokemuksen erityisesti niille lapsille, joilla on paljon kokemuksia syrjäytetyksi tulemisesta ja sattuman armoilla elämisestä. (Lastensuojelun käsikirja.)

4 Palvelumuotoilu palveluiden suunnittelussa

4.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu perustuu käyttäjäkeskeiseen suunnitteluun, missä palvelun käyttäjät, asiakkaat, ovat suunnittelun keskiössä. Suomessa palvelumuotoilu on vielä uusi tapa kehittää palveluita ja erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollossa se on vielä vähän käytetty kehittämismenetelmä. Palvelumuotoilu on kuitenkin herättänyt laajaa mielenkiintoa ja sen käyttö myös sosiaali- ja terveyspalveluissa on kasvanut. Monialaiseen yhteissuunnitteluun palvelumuotoilua kehittämisen välineenä käyttämällä lisähaastetta voi tuoda kuitenkin usean palveluntuottajan laaja palveluverkosto. Haastetta lisää esimerkiksi koko verkoston motivointi, sillä yksi yritys voi kattaa vain pienen osan palvelukokonaisuudesta. Myös palveluhenkilökunnan motivointi ja sitouttaminen voi olla haastavaa, sillä se vaatii monesti henkilöstöltä muutosta totuttuihin työtapoihin. (Mattelmäki & Vaajakallio 2011, 83.)

Palvelumuotoilu on palvelujen ja asiakaskokemuksen kehittämistä, jossa korostuu palvelutapahtuman kokeminen yksilön näkökulmasta. Palvelumuotoilu perustuu luovan ja analyttisen ajattelun yhdistävään sekä käyttäjiä osallistavaan suunnitteluprosessiin, jonka lopputulos parantaa palvelun laatua ja tuo liiketoiminnallista lisäarvoa.

Sen lähtökohtana on ymmärrys palvelujen käyttäjistä, heidän toimintamalleista, motivaatiotekijöistä, tarpeista, toiveista ja arvoista. Käyttäjät ymmärretään sekä palvelun maksavina asiakkaina että asiakasrajapinnassa toimivina muina henkilöinä. Palvelumuotoilu on ihmislähtöistä, osallistavaa, ennakoivaa, kokonaisvaltaista, konkreettista ja kokeilevaa brändikokemuksen suunnittelua. (Koivisto 2012.) Palvelumuotoilussa tärkeää on ymmärtää käyttäjien tarpeet, liiketoimintaympäristö missä sitä toteutetaan sekä teknologian tuomat mahdollisuudet. Ideoinnissa, kehittämisessä ja arvioinnissa asiakkaiden ja käyttäjien tulee olla mukana koko palvelumuotoiluprosessin ajan. (Miettinen 2009, 14.)

Palvelumuotoilu on tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. Palvelumuotoilu tuo muotoilusta tutut toimintatavat palveluiden kehittämiseen sekä yhdistää ne jo olemassa oleviin palvelun kehityksen menetelmiin. Organisaatiota se auttaa palveluiden strategisten mahdollisuuksien havaitsemisen liike-toiminnassa, kehittämään olemassa olevia palveluita sekä innovoimaan uusia. (Tuulaniemi 2011, 24 - 25.) Tavoitteena on palvelukokonaisuus joka on asiakkaan näkökulmasta haluttava ja käytettävä. Palvelun tuottajan näkökulmasta se on tehokas ja tunnistettava. (Ahvenainen 2011, 15.) Palvelumuotoilun tarkoitus on tuoda palvelukulttuuriimme ja sen kehittämiseen uusia ajatuksia ja tulokulmia (Mts. 2011, 12).

Palvelumuotoilussa keskeistä on palvelun käyttäjän ja palvelun tuottajan välinen vuorovaikutus. Ymmärtämällä niin asiakkaan kuin palveluntuottajan tarpeita, odotuksia, motivaatiotekijöitä ja arvoja, on mahdollista rakentaa molemmille näitä tekijöitä vastaava palvelukokemus. (Tuulaniemi 2011, 71.) Palvelumuotoilun perustana voidaan siis pitää kaikkea inhimillisen toiminnan kokonaisvaltaista ymmärrystä. Asiakasymmärryksen luomiseen tarvitaan palveluiden käyttäjiltä saatua tietoa, minkä pohjalta uusia palveluinnovaatioita voidaan tuottaa. Tiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen on käytössä jo pitkään muotoilussa käytetyt menetelmät. (Miettinen, Raulo & Ruuska 2011, 13.)

Palvelumuotoilun keskeinen ajatus on yhteiskehittäminen. Tällä pyritään osallistamaan kaikki palvelussa mukana olevat ihmiset suunnitteluprosessiin jo alusta alkaen. Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilun työtapana ja periaate, minkä etu on kaikkien

osapuolten sitoutuminen niin palvelun kehittämiseen kuin tuottamiseenkin. Tällä tavoin on mahdollista saada kaikki palveluun liittyvät asiat ja näkökannat esille jo tiedon keräämis- ja analysointivaiheessa. (Mts. 2011, 116 - 118.)

Palvelumuotoilussa halutaan nähdä palvelu käyttäjien silmin, joten on tarvittu uusia tapoja jäsentää palveluita. Tähän tarpeeseen vastaa asiakkaalle näkyvät osat: **Palvelutuokioid**, mikä on asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutuksellinen kohtaaminen ja vaihe, missä syntyy palvelutuotanto. Palvelutuokio on yksittäinen vaihe asiakkaan kokemasta palvelusta. **Palvelupolku** eli useista toisiaan seuraavista palvelutuokioista syntynyt palvelukokonaisuus. Palvelupolun avulla voidaan myös suunnitella tulevia palveluita tunnistamalla asiakkuuden kehityskaari ja siihen liittyvät tarpeet. Jokainen palvelutuokio koostuu **kontaktipisteistä**. Näiden kautta asiakas saa kokonaisvaltaisen kokemuksen palvelusta. Kontaktipisteet voidaan jakaa kanaviin, mitkä ovat ympäristöjä, paikkoja tai tiloja, missä asiakkaalle näkyvä tuotanto tapahtuu ja esineisiin, mitkä ovat asiakkaiden käyttämiä tavaroita tai laitteita. Toimintamallit taas määrittävät palvelun tuotantotavan, missä niin asiakaspalvelijoilla kuin asiakkailla on keskeinen rooli. Kontaktipisteiden avulla jokainen palvelutuokio pystytään muotoilemaan strategian ja sen tavoitteiden, sekä asiakkaan tarpeiden ja odotusten mukaiseksi. (Koivisto 2007, 66 - 68.)

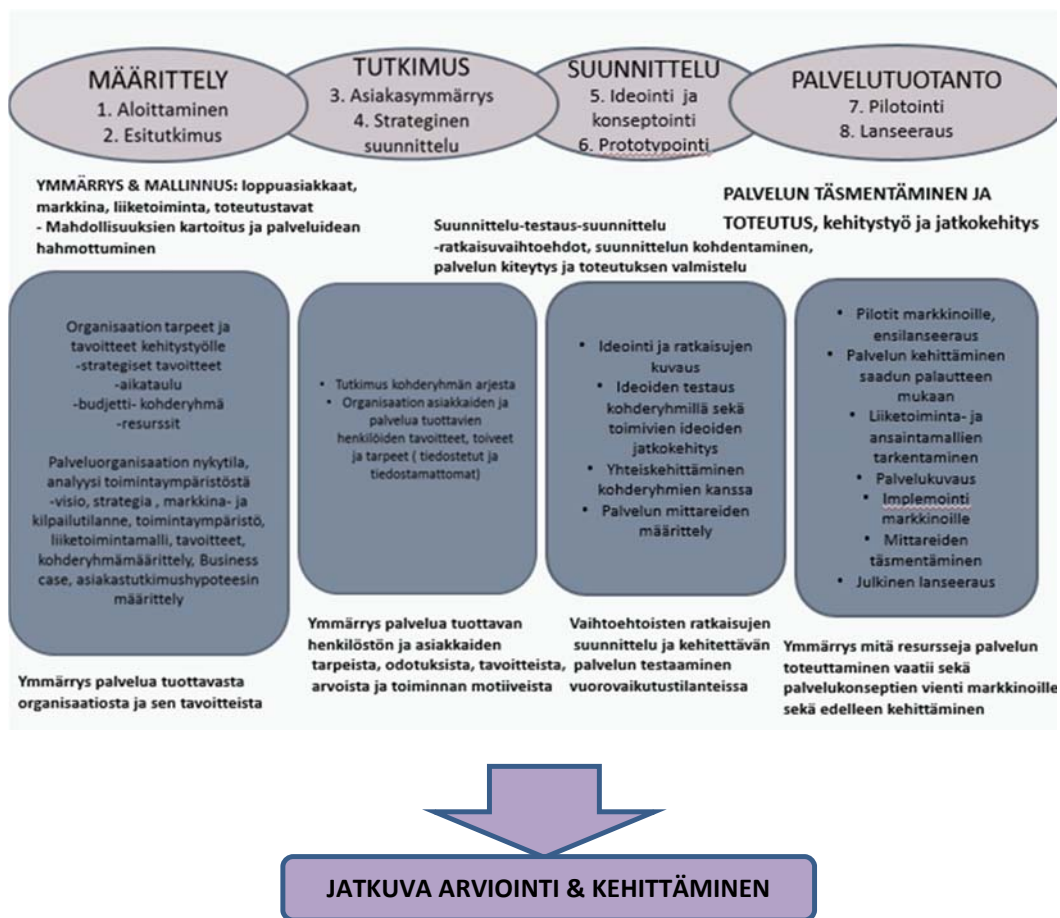
4.2 Palvelumuotoilu palvelujen kehittämisen välineenä

Palvelumuotoiluprosessi on sarja loogisesti eteneviä ja toistuvia prosesseja. Prosessi etenee aina tietyn kaavan mukaan, mutta jokainen prosessi on ainutlaatuinen ja jokainen soveltaa sitä omien palveluidensa kehittämiseen. Palvelumuotoiluprosessi on tapa hahmottaa palvelun kehittämismallia. Perinteisesti mallissa on keskitytty asiakasymmärrykseen, palvelumallin ideointiin, konseptointiin, prototypointiin ja pilotointiin. Huomioon on otettava myös palveluntuottajaorganisaation realiteetit, palvelun vieminen kuluttajien arvioitavaksi sekä digitaalisten ja fyysisten palveluympäristöjen suunnittelu. (Tuulaniemi 2011, 126 - 128.)

Palvelumuotoiluprosessi alkaa asiakasymmärryksen kasvattamisella ja käyttäjäkoke-
muksen ymmärtämisellä. Tavoitteena on tunnistaa asiakastarpeet. Palvelumuotoilu-
prosessissa tutkijat havainnoivat ihmisiä heidän luonnollisessa ympäristössään näh-
däkseen miten he tuottavat palveluita ja ovat vuorovaikutuksessa niiden kanssa. Pal-
velumuotoiluprosessin keinoin on mahdollista laajentaa ajattelua olemassa olevien
tuotteiden tai palveluiden ulkopuolelle ja ideoida tästä käsin uusia ratkaisuja. Palve-
lumuotoiluprosessi ja siinä käytettävät työkalut painottavat vahvoja sosiaalisia tai-
toja, empatiaa käyttäjiä kohtaan, luovuutta ja visuaalista ajattelua. Muotoilijalla on
keskeinen rooli koordinaattorina kaikkien sidosryhmien välillä. (Miettinen 2011, 31 -
32.)

Palvelua tuottavan organisaation johdon on myös tärkeää varmistaa, että jokainen
työntekijä ymmärtää oman työpanoksensa tärkeyden palvelun tuottamisessa. Selkeä
kuva palvelupolusta ja oman työn merkitys siinä auttaa asiakkaan palvelemisessa ko-
konaisuuden kannalta. (Tuulaniemi 2011, 54.)

Tuulaniemen (2011) mukaan palvelumuotoiluprosessi on luovan ongelmanratkaisun
periaatteita noudatteleva prosessi. Toistuvat tapahtumat prosessissa säästävät voi-
mavaroja ja vapauttavat aikaa luovaan työhön. (Mts. 2011, 126.) Kuvio 4 esittää pal-
velumuotoiluprosessin Juha Tuulaniemeä mukaillen.



Kuvio 3. Palvelumuotoiluprosessi Juha Tuulaniemeä (2011, 130 - 131) mukailleen.

5 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella, miten palvelumuotoilu sopii päivähoito- ja toimintamallin kehittämismenetelmäksi. Kehittämisprosessin tavoitteena oli osallistaa päiväkodin johto, työntekijät ja asiakkaat asiakaslähtöisten palvelujen kehittämiseen ja innovoida uudenlaisia palveluja asiakkaille. Opinnäytetyön tavoitteena on hyödyntää siitä saatavia tuloksia OSUVA- hankkeessa sen tutkiessa osallistavien menetelmien soveltuvuutta palveluiden kehittämisessä ja osana esimiestyötä. Tuloksia voivat myös käyttää julkiset palvelujen tarjoajat, erityisesti päiväkodit, kehittäessään asiakaslähtöisiä toimintamalleja.

Tutkimustehtävät ovat:

1. Miten osallisuus ja käyttäjäkeskeisyys toteutuivat palvelumuotoiluun perustuvassa kehittämisessä?
2. Millaisia uusia toimintamalleja palvelumuotoilu tuotti päiväkodin johdolle ja henkilöstölle?
3. Millaisia kokemuksia Sporttipäiväkodin henkilöstöllä ja johdolla oli palvelumuotoilusta kehittämisen menetelmänä?

6 Tutkimuksen toteuttaminen**6.1 Tutkimuksen tausta**

Opinnäytetyö on osa Tekesin rahoittamaa OSUVA -tutkimushanketta 2012-2014. Hankkeessa on seitsemän osatoteuttajaa ja koordinoijana toimii Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Hankkeen tavoitteena on tuottaa tutkittua tietoa sosiaali- ja terveysalan osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisesta ja sen edistämiseen liittyvistä tekijöistä. Osallistuva innovaatiotoiminta ymmärretään tässä uudeksi johtamisinnovaatioksi, jossa organisaation toimintaa kehitetään asiakkaan, työntekijän, johdon ja muiden palveluntuottajien yhteiskehittämisenä. Osallistuvaa innovaatioprosessia tarkastellaan osallisuuden, luovuuden, luottamuksen ja sitoutumisen näkökulmasta. (Heikkilä, Jantunen, Mäkelä, Naaraoja, Piippo, Sankelo, Sinervo, Teriö, Tuomivaara 2012, 12, 25.)

Tämä opinnäyte kuuluu OSUVA -tutkimushankkeen osioon, minkä tehtävänä on selvittää millaisia kokemuksia työntekijöillä, esimiehillä ja asiakkailta on palveluiden kehittämisestä osallistuvan innovaatiotoiminnan menetelmin. Tutkimuskohteena on työorganisaatioista tutkimukseen sitoutunut Jyväskylän Hoivapalvelut Oy:n vuonna 2013 toimintansa aloittanut Sporttipäiväkodin.

6.2 Tutkittavan palvelumuotoiluprosessin kuvaus

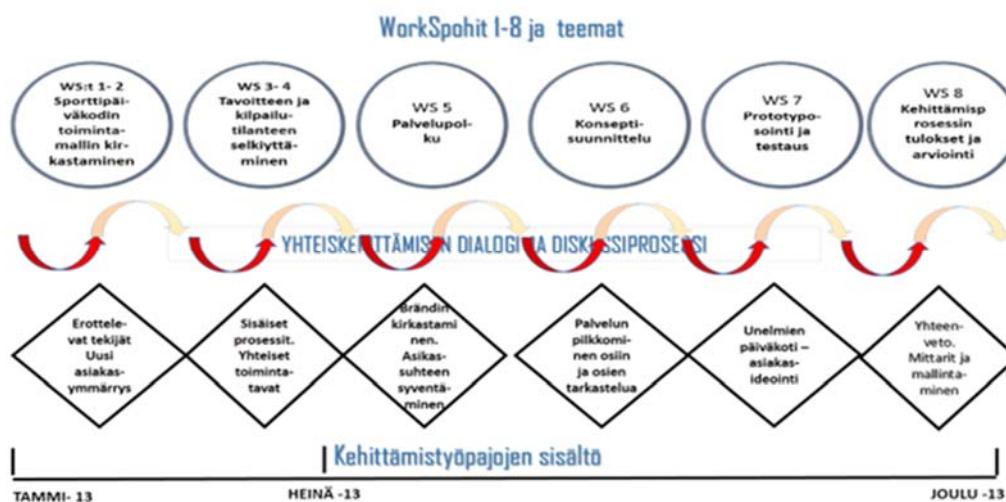
Sporttipäiväkoti on yksi Hoivapalvelut Oy:n omistamista kuudesta päiväkodista ja se sijaitsee Jyväskylän Palokassa. Päiväkodissa on paikkoja 42 lapselle. Sporttipäiväkodin toiminta-ajatus on tarjota laadukasta varhaiskasvatusta, missä kannustetaan liikunnalliseen ja terveelliseen elämäntapaan sekä luodaan mahdollisuudet liikunnallisuuden pienestä pitäen. Päiväkoti painottaa toiminnassaan eettisyyttä, vastuullisuutta ja ekologisuutta. (Jyvässeudun Hoivapalvelut Oy.) Sporttipäiväkodissa toimii nuori, aktiivinen ja motivoitunut henkilöstö, johon kuuluu päiväkodin johtaja ja viisi kasvatustavastuullista työntekijää sekä päiväkotiapulainen.

Sporttipäiväkodin palvelumuotoilu käynnistyi talvella 2013. Palvelumuotoiluprosessia vietiin eteenpäin työpajatyöskentelyllä eli WorkShopilla. Ensimmäiseen työpajaan Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry:n toiminnanjohtaja kutsui kehityspäällikön sekä kaksi Jyväskylän hoivapalveluyhdistyksen päivähoidon viidestä esimiehestä. Palvelumuotoilun fasilitaattorina toimi Jyväskylän ammattikorkeakoulusta Juha Tuulaniemi, jonka tehtävänä oli käynnistää työpajassa luova ajatusprosessi. Samasta koulutusorganisaatiosta oli mukana myös asiantuntija, joka toimi tutkijana, ulkoisena arvioijana ja prosessin dokumentoijana. Kahden ensimmäisen työpajan teemana oli paikantaa ja etsiä avainongelmat, tunnistaa ja tulkita toimintaympäristön muutoksen synnyttämät uhat ja mahdollisuudet sekä perehtyä kehittämismenetelmään esimerkkien ja julkaisujen avulla. (Mäkelä 2014, 179.)

Lähiesimiesten ja työntekijöiden osuus työpajatyöskentelyssä lisääntyi kun toimintaympäristön mahdollisuudet ja ongelmat oli tunnistettu, tehty näkyviksi ja muokattu innostaviksi tarkoituksiksi. Palvelumuotoiluprosessin alussa määritettiin Sporttipäiväkodin tavoitteiksi päiväkodin toimintamallin kirkastaminen, Sporttipäiväkodin sisäisen vuorovaikutusmallin (henkilökunta–perheet) luominen, yhteisten toimintatapojen luominen sekä näiden monistaminen muihin päiväkoteihin. Prosessin loppupuolella kehittämiskohteiksi valikoitui neljä keskeistä tekijää: Sporttipäiväkodin mainetekijät ja erityisesti brändi, johon keskeisesti vaikuttaviksi tekijöiksi katsottiin vuorovaikutus asiakkaiden kanssa, Sporttipäiväkodin liikunta- ja ruokailukonsepteihin liittyvät mielikuvat ja laadukas varhaiskasvatus. (Mäkelä 2014, 179; Tuulaniemi 2013.)

Palvelumuotoiluprosessi eteni kevään ja syksyn aikana fasilitaattorin vetämissä työpajoissa mallilla, jossa: 1. Työpajalle asetettiin kehittämishaaste ja käynnistettiin sitä koskeva keskustelu 2. Kehittämishaaste tarvittaessa muotoiltiin uudelleen keskustelun pohjalta 3. Kehittämiskohteelle asetettiin tavoite, jonka esittäminen tapahtui kysymyksen muodossa 4. Kehittämiskohdetta ideoitiin lapputekniikalla 5. Ideoita läpikäytiin ja edelleen yhteisesti ideoitiin. 6. Ideoiden pohjalta käytiin lopuksi keskustelua sekä muotoiltiin kehittämiskohteista kokonaiskuva. Kunkin työpajan sisältö muotoutui käytyjen keskustelujen perusteella ja teemat määriteltiin joustavasti osallistujien tarpeita vastaaviksi. Työpajojen tuotokset jäsennettiin aina selkeään ja ymmärrettävään muotoon ennen seuraavaa kokoontumista. Edellisen työpajan tulokset esiteltiin ja niistä keskusteltiin kunkin työpajan käynnistyessä. (Mäkelä 2014, 179.)

Kuviossa 4 kuvataan Sporttipäiväkodin prosessi ongelmanmäärittelystä uudenlaiseen asiakasymmärrykseen sisältäen työpajatyöskentelyt teemoineen ja sisältöineen. Liitteessä 1 on kuvattuna tarkemmin työpajojen (Mäkelä 2014) rakenne: ajankohdat, teemat, osallistujat, tavoitteet ja tulokset.



Kuvio 4. Sporttipäiväkodin luova prosessi (Mäkelä 2014, 178.)

6.3 Tutkimuksen laadullinen lähestymistapa

Tutkimukseen valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen lähestymistapa. Ajateltiin, että palvelumuotoilusta Sporttipäiväkodin kehittämismenetelmänä saadaan kokonaisvaltaista tietoa luonnollisessa kontekstissa vain ja ainoastaan laadullisen tutkimuksellisen lähestymistavan avulla. Laadullisen tutkimuksen keskeinen ominaispiirre on päättely, missä tehdään havaintoja yksittäisistä tapahtumista ja jotka yhdistetään laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Tuloksena tutkimuksessa on kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Kananen 2013, 9; Kylmä & Juvakka 2007, 28 – 29; Tuomi & Sarajärvi 2012, 71, 108.)

Laadullisen tutkimuksen tavoite ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta, vaan se käsittää myös tutkittavien ihmisten ymmärryksen sekä myönteisen ajattelu- ja toimintatavan lisäämisen. Tätä kutsutaan myös laadullisen tutkimusmenetelmän emansipatoriseksi tehtäväksi. Tutkittavat ihmiset eivät näin ollen ole vain tiedon hankkimisen välineitä, vaan he myös saavat tutkimuksesta itselleen jotain uutta. Emansipatorisuutta voidaan vahvistaa ryhmän keskuudessa ryhmähaastattelun avulla, mikä mahdollistaa tutkittaville yhteisen kannan luomisen sekä antaa myös mahdollisuuden luoda keskustelukulttuuria ja tuottaa työelämän yhteisiin käytäntöihin käsitteitä (Vilkkä 2005, 97 - 98, 103).

Tutkimusmenetelmäksi valittiin tapaustutkimus, koska tarkoituksena oli tutkia syvällisesti vain yhtä kohdetta (Sporttipäiväkotia) ja ilmiökokonaisuutta (palvelumuotoilu) sekä tuottaa niistä yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. Päättely on aineistolähtöistä ja tavoitteena tutkimuksessa on osallistujien näkökulman ymmärtäminen heidän näkökulmastaan. (Kananen 2013, 9, 24; Kylmä & Juvakka 2007, 22 - 23.)

6.4 Teemahaastattelu aineiston keruumenetelmänä

Laadullisen lähestymistavan tutkimusmetodinä käytettiin ryhmäteemahaastattelua, koska haluttiin selvittää, miten tutkittavat henkilöt muodostavat yhteisen kannan

tutkittavasta ilmiöstä eli palvelumuotoilusta. Ryhmäteemahaastattelun käyttö tutkimusaineiston keräämisessä oli perusteltua ja mielekästä myös sen vuoksi, että työelämälähtöisissä kehittämishankkeissa on tavoitteena yleensä yhteisen toimintatavan, kielen, käsitteiden ja keskustelun luominen. Laadullisen tutkimuksen tärkeä tehtävä on lisätä tutkittavien ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja vaikuttaa myönteisesti tutkittavien ajatuksiin tästä. Ryhmäteemahaastattelu antoi tähän hyvän mahdollisuuden. (Vilka 2005, 101 - 103.)

Ryhmäteemahaastattelu kohdennettiin tutkimustehtävien kannalta olennaisiin ja välttämättömiin teemoihin (Hirsijärvi & Hurme 2009, 61; Tuomi & Sarajärvi 2012, 75). Haastattelukysymyksistä osa muotoiltiin tutkittavan ilmiön eli palvelumuotoilun keskeisten käsitteiden pohjalta. Näitä keskeisiä käsitteitä ovat käyttäjakeskeisyys ja osallisuus. Osa haastattelukysymyksistä kohdennettiin haastateltavien kokemuksiin palvelumuotoilusta kehittämismenetelmänä sekä palvelumuotoilussa käytetyistä työmuodoista. Haastattelukysymyksillä haluttiin myös selvittää, onko palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä tuonut Sporttipäiväkodille uusia toimintamalleja. Teemahaastattelun kysymysrunko esitetään Liitteessä 2. Puolistrukturoidussa ryhmäteemahaastattelussa kysymykset olivat kaikille samat, mutta haastateltavat pystyivät vastaamaan niihin omin sanoin, ei siis valittujen vastausvaihtoehtojen mukaan (Hirsijärvi & Hurme 2009, 47). Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 47) mukaan Eskola ja Suoranta (1998) pitävät teemahaastattelun tärkeimpänä etuna sen joustavuutta, sillä kysymykset on mahdollista toistaa, väärinkäsityksiä oikaista, sanamuotoja ja ilmauksia selventää sekä käydä keskustelua tutkittavien kanssa. Myös laadittujen kysymysten esittamisjärjestystä on mahdollista vaihtaa.

6.5 Aineiston keruu

Tutkimushankkeen ensimmäiseen haastatteluryhmään osallistuivat Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry:n kehittämispäällikkö ja päivähoidon varhaiskasvatusjohtaja. Edellä mainitussa ryhmässä oli tarkoitus olla mukana myös Hoivapalveluyhdistyksen toiminnanjohtaja, mutta hän oli estynyt saapumasta haastatteluun. Toisen haastatte-

luryhmän muodosti Sporttipäiväkodin neljä varhaiskasvatuksen työntekijää ja päiväkodin johtaja. Tutkimusaineisto kerättiin toukokuussa 2014 pidetyistä kahdesta ryhmäteemahaastattelusta. Haastatteluiden kesto oli noin tunti.

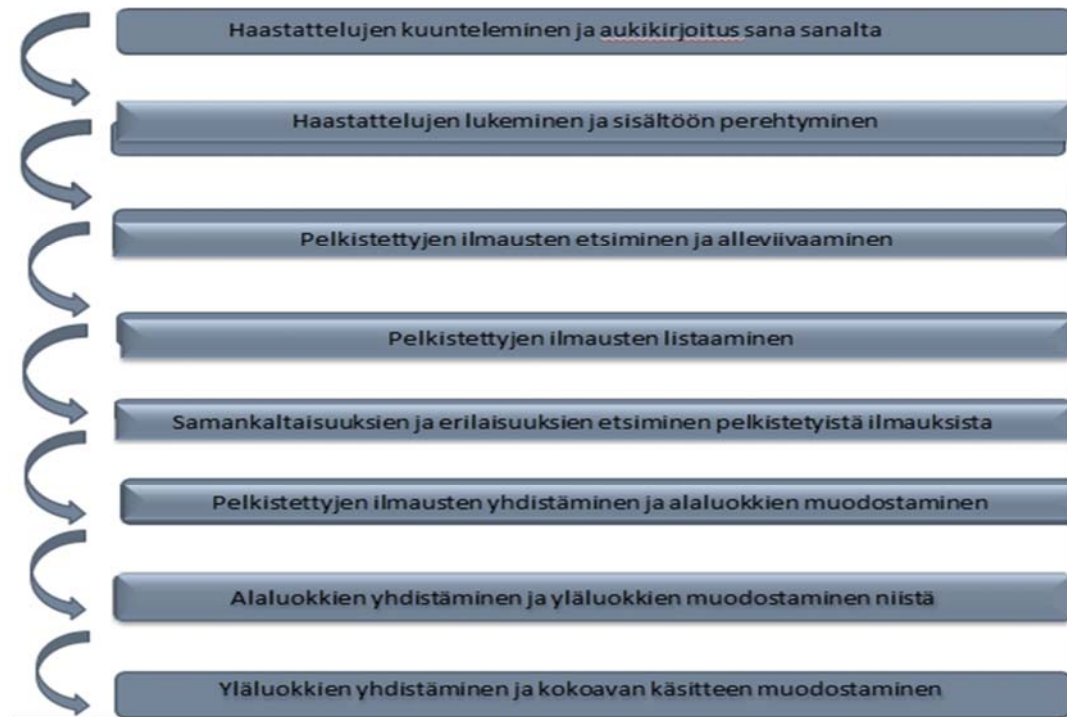
6.6 Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä

Aineiston analyysimenetelmänä oli aineistolähtöinen sisällönanalyysi, koska tarkoituksena oli kuvata sekä päiväkodin henkilöstön että johdon kokemuksia ja näkemyksiä palvelumuotoilusta kehittämisen menetelmänä. Aineistolähtöiselle analysoinnille tavanomaista on eteneminen yhdestä kuvauksesta yleiskuvaukseen. Teemoittelun ja ryhmittelyn edetessä abstrahoinnin avulla pyrittiin synteisiin, jotta löydettiin vastauksia tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimustehtäviin. (Kylmä & Juvakka 2007, 117 - 119.)

Tutkimuksen analysointiprosessi alkoi haastattelujen kuuntelemisella. Sen jälkeen nauhoitettu aineisto, haastattelut, puhtaaksikirjoitettiin eli litteroitiin sanatarkasti. Litteroinnissa käytettiin normaalia tekstinkäsittelyohjelmaa, litteroinnin fonttikoon ollessa 12 ja fonttityylin Times New Roman. Riviväli litteroinnissa oli 1,5. Litteroitua tekstiä syntyi yhteensä 13 sivua. Litterointi mahdollisti tutkijan ja tutkimusaineiston välisen vuoropuhelun sekä helpotti tutkimusaineiston järjestelmällistä läpikäyntiä, aineiston ryhmittelyä, luokittelua ja teemoittelua (Vilkkä 2005, 115). Litteroinnin tarkoituksena oli myös helpottaa muistamista sekä tärkeiden yksityiskohtien huomauttamista aineistosta (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 16). Litterointi vastasi haastateltavien suullisia lausumia eikä haastateltavien puhetta muutettu (Vilkkä 2005, 116 - 117).

Aukikirjoitettujen ryhmäteemahaastattelujen analysoitava informaatio pelkistettiin siten, että niistä karsittiin tutkimukselle epäolennainen pois. Aukikirjoitetulle aineistolle esitettiin tutkimustehtävän mukaisia kysymyksiä. Tutkimustehtävien kannalta olennaiset ilmaisut merkittiin erivärisillä kynillä ja niistä listattiin pelkistetyt ilmaukset. Pelkistyksen jälkeen ryhmittely tapahtui samankaltaisuuksien ja eroavuuksien mukaan. Samaa asiaa tarkoittavat ilmaisut yhdistettiin yhteen alaluokkaan ja niille annettiin sen sisältöä kuvaava nimi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109 – 110.) Alaluokat

yhdistettiin sisältöjen mukaan yläluokiksi, minkä jälkeen yläluokat yhdistettiin yhdistäväksi luokaksi. Liitteessä 3 on esitettyä esimerkki alaluokkien muodostumisesta pelkistettyjen ilmausten pohjalta. Kuviossa 5 esitetään aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet.

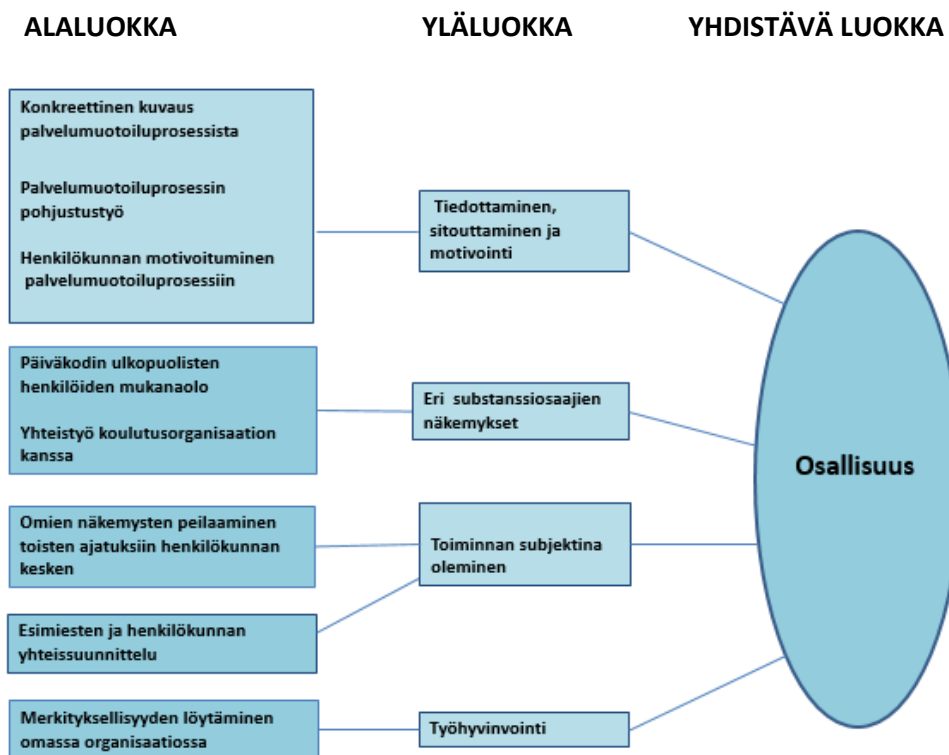


Kuvio 5. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.)

7 Tutkimuksen tulokset

7.1 Osallisuus palvelumuotoiluprosessissa

Palvelumuotoiluprosessissa osallisuuden toteutumista kuvaavat tekijät liittyvät tiedottamiseen, sitouttamiseen, motivointiin ja eri substanssiosaajien näkemyksiin, sekä toiminnassa subjektina olemisen kokemuksiin ja työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin. (Ks. kuvio 6.)



Kuvio 6. Osallisuus palvelumuotoiluprosessissa

Jotta osallisuus olisi toteutunut alusta lähtien paremmin, palvelumuotoilu käsitteenä olisi kaivanut käytännönläheisempää määrittelyä. Erityisesti päiväkodin henkilöstölle palvelumuotoilu käsitteenä oli ollut vieras ja tietoa palvelumuotoiluprosessista oli saatu vähän. Paremman tiedottamisen kautta olisi henkilöstön epätietoisuutta voitu vähentää ja motivoitumista ja sitoutumista prosessiin lisätä.

”Mun mielestä se ehkä oli pikkusen epäselvää ja sit se...tehtiin keväällä vähän eri porukan kanssa ja sit se syksystä vaihtui ja ne ketkä syksystä tuli mukaan niin on vielä haastavammaks kokenut sen ajatuksen. Mulle ehkä olis hyvä että se olis ihan rautalangasta väännetty mitä se tarkoittaa.... siinä oli paljon sellaista asioitten hienoa pyörittelyä ja hienoilla sanoilla.”

”...kuulosti vähän vieraalta ja ehkä vähän käytännönläheisemmin ja ite ainakin tuli niiin loppuvaiheessa mukaan että oli vähän ulalla..”

”Henkilökunnalle sen pohjustaminen olisi pitänyt olla huomattavasti selkeämpää.”

Päiväkodin henkilöstö olisi myös kaivannut perheiden mukaantuloa palvelumuotoilu-prosessiin aikaisemmin. He kokivat, että perheet olivat jääneet prosessista ulkopuolelle liian vähäisen ja ajankohdaltaan liian myöhäisen tiedottamisen vuoksi. Perheiden mielipiteiden kartoittaminen jo ennakoon olisi lisännyt osallisuuden tunnetta ja tuonut lisämotivaatiota palvelumuotoiluprosessiin ja siitä saataviin kehittämisideoihin.

”.. enemmän mä olisin halunnut ottaa niitä perheitä jo aikaisemmin mukaan....Jos olis aikaisemmin otettu mukaan, niin ne olis ollut siinä paremmin sisällä.”

”..toisaalta ei olis ollut huono ajatus kysyä myös niiltä perheiltä mielipidettä ennen kuin sitä ajatusta ruvettiin kirkastamaan.”

Ulkopuolisten asiantuntijoiden rooli ja osallisuus palvelumuotoiluprosessissa nähtiin positiivisena tekijänä. Heidän esittämät ideat toimintamallin kehittämiseksi ja uusien työkalujen tuominen palvelun kehittämiseen oli mielekästä.

”Uudenlaista kehittämistä meille kun siinä oli talon ulkopuolelta ihmisiä mukana.”

”Mulla ainakin selkeytti sitä meidän toiminta-ajatusta se kaavio minkä ne hienot miehet meille teki....”

Palvelumuotoiluprosessi mahdollisti myös omien ajatusten peilaamisen kollegoiden kanssa sekä yhteissuunnittelun esimiesten ja henkilöstön välillä, mitkä nousivat osallisuuden toteutumisessa tärkeiksi tekijöiksi. Palvelumuotoiluprosessi mahdollisti ja ”pakotti” yhteisiin suunnittelutuokioihin. Yhteissuunnittelu lisäsi henkilöstön tunnetta olla toiminnan subjekti ja mahdollisti omaan organisaatioon sekä sen toimintatapaan ja -malliin vaikuttamisen.

” Pakottaa osallistumaan, pääsee peilaamaan omia ajatuksia ja pohtimaan yhdessä.”

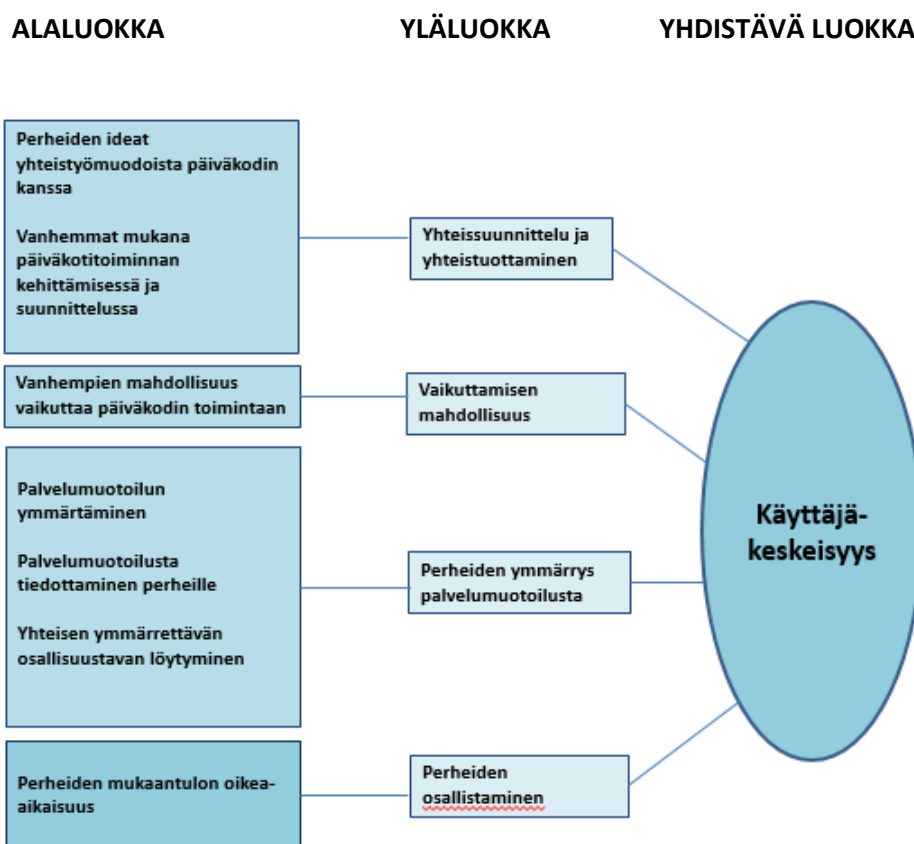
”.. ja kun ei aina siinä perustyössä ehdi vaihtaa ajatuksia, siinä mielessä oli hyvä että päästiin sellaiseen tilaan ja aikaan..”

”.. ja kun puhuit siitä osallisuudesta, niin kyllä me työntekijät ollaan oltu tosi paljon osallisia siinä palvelumuotoilussa, jos ajatellaan kaikkia niitä lappujen lätkimisiä.”

”Se on tätä päivää että tehdään yhdessä ja jo työhyvinvoinnin kannalta merkityksellistä että siinä saa olla henkilökunta mukana”

7.2 Käyttäjäkeskeisyys palvelumuotoiluprosessissa

Käyttäjäkeskeisyys ilmeni palvelumuotoiluprosessissa yhteissuunnitteluna ja -tuottamisena perheiden kanssa ja vanhempien mahdollisuutena vaikuttaa päiväkodin toimintaan. Lisäksi käyttäjäkeskeisyyttä voidaan nähdä vanhempien ymmärryksessä palvelumuotoilusta ilmiönä ja sen käytöstä päiväkodin toimintamaliin kehittämismenetelmänä, perheille tiedottamisessa ja osallisuuden mahdollistumisessa sekä palvelumuotoiluprosessiin mukaantulon oikea-aikaisuudessa. (Ks. kuvio 7.)



Kuvio 7. Käyttäjäkeskeisyys palvelumuotoiluprosessissa

Käyttäjakeskeisyyteen perustuvassa palvelumuotoiluprosessissa Sporttipäiväkodin henkilöstön mielestä perheiden mukanaolo päiväkodin toimintamallin suunnittelussa on ensisijaisen tärkeää. Henkilöstön mielestä osa vanhemmista haluaa vaikuttaa siihen, minkälaisessa toimintaympäristössä heidän lapsensa viettävät suuren osan valveillaoloajastaan arkisin. Henkilöstö toivoi perheiltä osallistumista yhteissuunnitteluun. Henkilöstön mielestä vanhemmille on luotava mahdollisuus vaikuttaa päiväkodin toimintaan ja lisättävä myös tiedottamista vaikuttamisen mahdollisuudesta.

”...tätä toimintaa tulisi tehdä yhteistyössä vanhempien kanssa... Ajatus on ainakin että vanhemmat on mukana. Ehkä vielä se, että he olisivat meidän kanssa luomassa ja suunnittelemassa päiväkotiympäristöä.”

”Porinat lähtee siitä, että perheet ja vanhemmat on halukkaita siihen ja niin kuin aiemmin sanoin niin iso osa perheistä on tyytyväisiä siihen, että on olemassa paikka mihin lapsi viedään. Toki on koko ajan isompi osa myös kiinnostuneita siitä mitä siellä päiväkodissa tapahtuu ja myös niitä jotka haluaa myös vähintäänkin mielipiteensä tuoda esille ja mä uskon että tämän talon osalta voi olla tavallista enemmän sellaista.”

”Päiväkotitoivoo ja mahdollistaa sen, että vanhemmat ovat enemmän siinä toiminnan kehittämisessä ja toiminnassa mukana.”

”...mukavan yhdessäolon liitteenä tuodaan vanhemmille esille, että nyt teillä on mahdollisuus vaikuttaa..”

Koska palvelumuotoilussa palvelun keskiössä on ihminen, palvelun käyttäjä ja hänen saamansa palvelukokemus, tärkeäksi tekijäksi nousee silloin ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä. Päiväkodin henkilöstö nosti selkeästi esille palvelumuotoilun käsitteen olevan vieras niin henkilöstölle kuin vanhemmille. Jos vanhemmat eivät saa selkeää tietoa siitä, mitä heiltä odotetaan, on mahdollista, että osallistumisen aste yhteissuunnitteluun jää pieneksi. Tärkeäksi koettiin tulevasta toiminnasta kertominen selkeästi, perheille ymmärrettävällä kielellä sekä se, miten löytää perheiden kanssa ymmärrettävä ja heille toimiva tapa osallistua suunnitteluun.

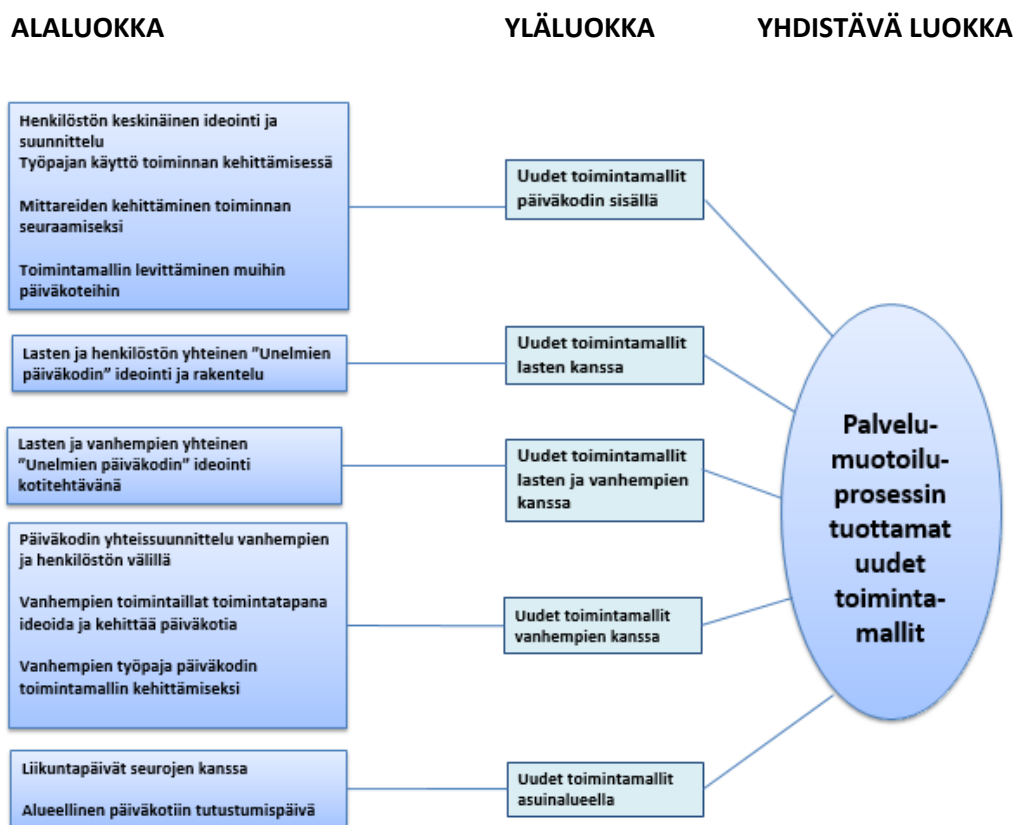
”...kun perheet otettiin mukaan, ymmärtikö ne mistä siitä oli oikeasti kyse..”

”Mut olihan tarkoitus eka pitää se työpaja missä ne olis ollut paikalla, mut kukaan ei tullu.. se tapa millä kutsutaan koolle ja miten ne ois saanu kiinnostumaan siitä.”

”Mut se toimi hyvin perheille, ett mikä on unelmien päiväkoti. Oli aivan ihana lukea niitä vastauksia... mitä vanhemmat oli lapsien kanssa pohtinu.. se toimi..”

7.3 Palvelumuotoiluprosessin tuomat uudet toimintamallit

Palvelumuotoiluprosessissa voidaan nähdä uusia toimintamalleja ryhmiteltynä päiväkodin sisäisiin, lasten kanssa tapahtuviin, vanhempien kanssa tapahtuviin, yhdessä lasten ja vanhempien kanssa tapahtuviin sekä asuinalueella tapahtuviin toimintamalleihin. (Ks. kuvio 8.)



Kuvio 8. Palvelumuotoiluprosessin tuottamat uudet toimintamallit

Uudet toimintamallit päiväkodissa olivat lisänneet henkilöstön keskinäistä toimintaa, yhteistä suunnittelua ja keskusteluaikaa, vaikka se oli myös koettu osittain ”pakotetuksi” ja aikaa vieväksi toiminnaksi. Yhteisen ajan myötä päiväkodin toimintaa oli suunniteltu ja ideoitu palvelumuotoiluprosessissa käytettävissä työpajoissa. Myös työpajojen ulkopuolisen suunnittelun ja keskustelun koettiin jonkin verran lisääntyneen. Päiväkodin uusiksi sisäisiksi toimintamalleiksi mainittiin mittarin kehittäminen päiväkodin toiminta-ajatuksen seuraamiseksi ja arvioimiseksi (mittareiden käytön vieminen ei ollut vielä toteutunut) sekä tulevaisuudessa päiväkodin toimintamallin vieminen muihin Hoivapalveluyhdistyksen Tähtipäiväkoteihin.

”Se (työpaja) lainausmerkeissä pakottaa osallistumaan ja toisaalta kun siinä on työkavereita ja muista henkilöitä lähellä niin pääsee peilamaan omia ajatuksia ja pohtimaan yhdessä...”

”No sillä tavalla, että henkilöstöllä sitä ideointia ja suunnittelua – sitä tehdään tavallista enemmän täällä. En mä tiedä, mutta mä voisin kuvitella, että se on ainakin osittain tästä lähtöistä.”

Päivähoidon ammattilaisina henkilöstön päivittäinen lasten kanssa yhdessä tekeminen ja heidän kanssaan vuorovaikutuksessa oleminen on luontaista. Uudeksi toimintamalliksi nostettiin kuitenkin päiväkodin henkilöstön ja lasten yhteissuunnittelu ”Unelmien päiväkodista”. Päiväkodin henkilöstö oli kirjoittanut lasten kertomia tarinoita unelmien päiväkodista sekä lapset olivat rakentaneet päiväkodissa pahvialustalle unelmien päiväkotia. Päiväkodin rakentamiseen liittyi myös vanhempien ja lasten yhteisesti kirjoitettu viikonlopputehtävä ”Unelmien päiväkodista”.

”ja must oli ihanaa se kun lapset pääs tekee niitä unelmien päiväkotia. En tiedä olisko se tullut muuten tehtyä.”

”Mut se toimi hyvin perheille, ett mikä on unelmien päiväkoti. Oli aivan ihana lukea niitä vastauksia... mitä vanhemmat oli lapsien kanssa pohdinu.. se toimi..”

Vanhempien ja päiväkodin henkilöstön yhteisen suunnittelun toivotaan edelleen tulevaisuudessa lisääntyvän. Vanhempien uskotaan olevan kiinnostuneita siitä, millaisessa toimintaympäristössä lapsi viettää päivähoitoajan sekä millainen toimintamalli päiväkodilla on. Yhteisen suunnittelun uskotaan olevan antoisampaa vanhemmille

järjestetyissä vapaa-muotoisissa toimintailloissa. Sporttipäiväkodissa oli järjestetty äideille esimerkkinä hemmotteluilta, mikä oli mahdollistanut vapaan keskustelun äitien kanssa ja tuonut lisää ideoita päiväkodin toimintamallin kehittämiseksi. Vanhemmille järjestetyt ”viralliset vanhempainillat” eivät houkuttele vanhempia osallistumaan yhteissuunnitteluun. Esimerkkinä tästä mainittiin palvelumuotoiluprosessissa järjestetty vanhempien työpaja, mihin oli kutsuttu vanhempia suunnittelemaan päiväkodin toimintamallia, mutta johon ei osallistunut yksikään lasten vanhemmista.

”.. otetaan nyt esimerkiks tää äitien hemmotteluilta niin mä uskon että se jo on jo ilmapiiriltään sellainen että sieltä vois tulla ideoita..”

”..mut olihan se tarkoitus pitää se työpaja missä ne olis ollut paikalla, mut kukaan ei tullu..”

”..mutta ehkä vielä se ajatus, että he (vanhemmat) olisivat meidän kanssa suunnittelemassa ja luomassa päiväkotiympäristöä..”

Palvelumuotoiluprosessin aikana Sporttipäiväkotitoiminta oli järjestänyt tutustumispäivän päiväkotiin ja lisännyt näin sen tunnettavuutta. Myös liikuntaseurojen kanssa oli järjestetty yhteisiä tilaisuuksia. Nämä olivat selvästi lisänneet Palokan alueen asukkaiden tietämystä Sporttipäiväkodin toiminnasta, mikä oli edelleen lisännyt hoitopaikkojen hakemusten määrää. Palvelumuotoiluprosessin alussa määritellyssä tavoitteessa tehdä päiväkodin brändi tunnetuksi, oli onnistuttu hyvin.

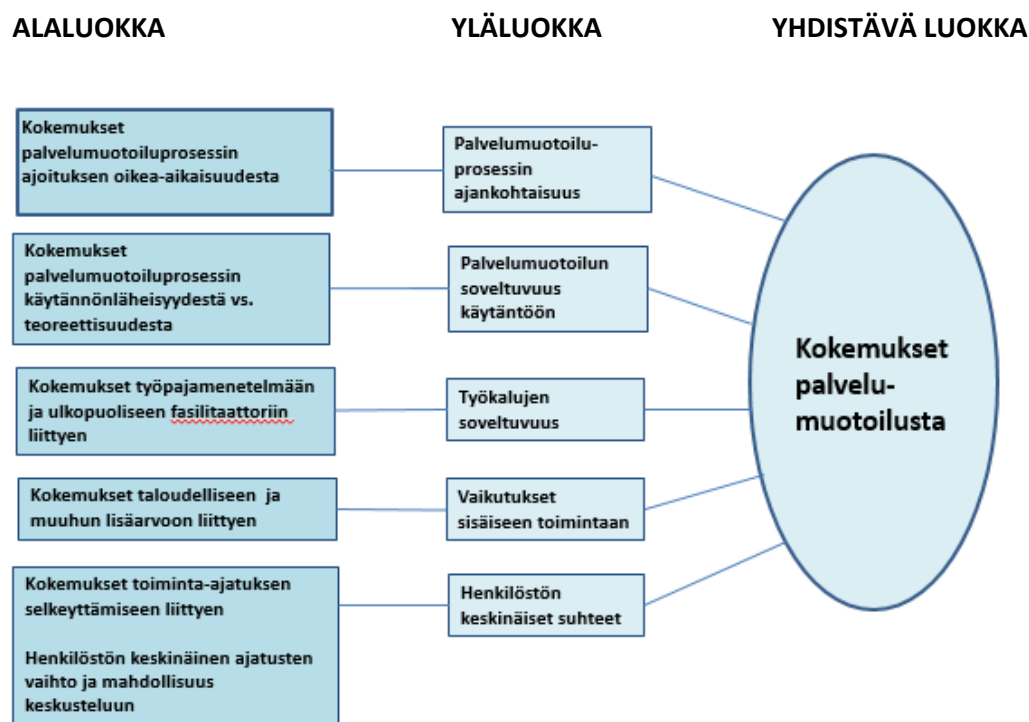
”..mutta vuoden aikana on tehty uskomattoman hyvää työtä ja meillä on ollut seurojen kanssa liikuntapäiviä ja muuta missä on ollut yli 200 ihmistä tutustumassa taloon..”

”.. ja mitä meillä on tässä kevään aikana ollut.. sitä sporttipäivää ja onhan se sekin.. varmaan tullut vieläkin syvällisempää sen jälkeen..”

7.4 Kokemukset palvelumuotoilusta kehittämismenetelmänä

Sporttipäiväkodin henkilöstön kokemukset palvelumuotoilusta kehittämisen menetelmänä voidaan ryhmitellä prosessin ajankohtaisuuteen ja sen soveltuvuuteen, pro-

sessissa käytettyjen työkalujen soveltuvuuteen päiväkodin toimintamallin kehittämisessä, prosessin vaikutuksiin päiväkodin sisäisessä toiminnassa ja kokemuksiin prosessin vaikutuksista henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen. (Ks. kuvio 9.)



Kuvio 9. Kokemukset palvelumuotoilusta

Palvelumuotoilu koettiin lähes yksimielisesti hyväksi menetelmäksi kehittää päiväkodin toimintamallia. Toisaalta koettiin, että Sporttipäiväkoti on pieni ja joustava yhteisö, missä on kohtuullisen helppoa vaihtaa ajatuksia ja suunnitella toimintaa perustyön ohessa. Koettiin myös, että ajankohtana palvelumuotoilun käyttö olisi ollut järkevämpää ennen kuin päiväkotia perustettiin tai kun päiväkodin toiminta on vakiintunut ja on ”unohdettu” päiväkodin alkuperäinen toiminta-ajatus. Näkemyksissä oikea-aikaisuudesta oli kuitenkin eroavaisuuksia, sillä osa koki, että päiväkodin perustamisvaiheessa palvelumuotoilun käyttö on ollut toimiva.

”Tai sitten ajankohtaan kun ollaan jo toimittu ja vähän jo jämähdetty – ja palata alkujuurille ja mitä me oikeasti halutaan, mikä on meidän toiminta-ajatus...palataan sen työn juurelle; mitä tää on ja miks me tehdään...sellaseenkin sopis varmaan aika hyvin.”

”Mutta auttoi tän päiväkodin perustamisvaiheessa ja sen ajatuksen luomista ja se näkyy varmasti tälläkin hetkellä meidän toiminnassa. Tuonut lisäpotkua meidän omiinkin ajatuksiin.”

”...ei ole urautuneita käsityksiä/ajatuksia toimintaan vaan lähetään luomaan alusta koko hommaa... että mun mielestä tää on ollut mielenkiintoinen projektina ja sopiva tähän tilanteeseen ja tähän päiväkotiin sopinut erinoamisen hyvin.”

Koska palvelumuotoilu käsitteenä oli vieras, käytännönläheisen määrittelyn lisäksi aiheesta olisi toivottu myös koulutusta ennen prosessin alkua. Koettiin myös, että päiväkodin henkilöstön asiantuntijuuden käyttö ennen prosessia jäi vähäiseksi. Henkilöstön ajatusten ja näkemysten huomioiminen aikaisemmassa vaiheessa olisi mahdollisesti tuottanut prosessin alussa henkilöstön paremman motivaation ja sitoutumisen.

” Kuulostaa asialta että mä en ymmärrä tästä yhtään mitään. Avattais tarkemmin ja käytännönläheisemmin mitä se tarkoittaa.”

”...miten se teoria ja käytäntö saadaan vielä enemmän soviteltua yhteen. Nyt oli se teoriapläjäys ja sitten meidän henkilökunta on se, joka tietää parhaiten käytännön maailman, niin se ei ihan mielestäni kohdannut vielä kuin toivoa sopii.”

”...mutta kun pääs sisälle, niin tuntui hyvälle ja on ihan käytännönläheinen juttu..”

”Se on sanahirviö.... me ollaan kaikkineen iso firma ja laajalti kaikkea osaamista, niin saatais avattua niitäkin meille kaikille, asiakasperheille ja muille.”

Työpaja työmenetelmänä ja ulkopuolisen fasilitaattorin käyttö koettiin positiivisesti. Työpajatoiminta mahdollisti kaikkien näkemysten huomioimisen ja siellä päästiin pelaamaan omia näkemyksiä, kokemuksia ja ajatuksia muiden työyhteisössä toimivien kanssa. Ulkopuolinen fasilitaattori toi uusia näkemyksiä toimintaan ja kokosi työpajan tuottamat ajatukset ja ideat onnistuneesti yhteen. Työpajatyöskentelyä oli tarkoitus kokeilla myös vanhempien kanssa. Vanhempien työpaja jäi toteutumatta, koska sinne ei saapunut yhtään vanhempaa.

”Tässä on lähdetty laajasti lähdetty ajattelemaan sitä asiaa monenlaisten toimintojen kautta ja yhteistyö on laajempaa.”

”..tässä on huomattavasti laajempi porukka eri näkövinkkelistä pyritty ottamaan huomioon.”

”... puhuttu brändin kehittämisestä, niin täähän on yks tää palvelumuotoilu – omaisten mukaan ottaminen ja henkilökunnan mukaan ottaminen tähän työskentelyyn.”

Taloudellisesta näkökulmasta palvelumuotoilu ja sen tuoma lisäarvo koettiin kannattavana. Mielenpitoiset palvelumuotoilusta Sporttipäiväkodin toimintamallin kehittämiseksi ja sen tuoma lisäarvo päiväkodin toiminnalle jakoi mielenpitoisia.

”...kun tehdään palvelumuotoilua, tärkeä aspekti, että se on taloudellisesti järkevä ja kannattava ja ehkä tuottaakin jotain.”

”Kyllä se varmaan soveltuu, mutta se oli vaan niin samanmuotoinen kuin mitä meidän ajatus muutenkin... ei välttämättä tuonut meille ihan älyttömästi sellaista lisäarvoa.”

”Meillä on ollut jo tän vuoden aikana sellaisia juttuja, jotka ei välttämättä ois toteutunu jos niitä ei ois oltu vähän niinku avittamassa tän projektin tiimoilta aikanaan.”

Palvelumuotoiluprosessi mahdollisti yhteisen keskustelu- ja suunnitteluajan Sporttipäiväkodin henkilöstölle. Ajatusten vaihdon myötä henkilöstö totesi, että prosessin kuluessa päiväkodin toiminta-ajatus oli selkeytynyt ja että prosessi oli vahvistanut jo olemassa olevaa ajatusta Sporttipäiväkodin tarjoamasta päivähoitosta.

”... se tuki erittäin hyvin sitä ajatusta, mitä me pohjimmiltaan tän päiväkodin kanssa on ajateltu viedä eteenpäin eli terveellinen elämäntapa ja liikunta tulis näkymään tässä päiväkotiympäristössä. Koko muotoiluprojekti antoi lisäpontta sille ajatukselle.”

”... ehkei se ollut jotenkin niin tolkuttoman antoisa muuten kuin ehkä meidän omien ajatusten kirkastamista. Ehkä paljon puhetta siitä että mitä täällä halutaan tavoitella ja tehdä, niin ehkä siinä..”

”..tämä on sitä mitä me tehdään, me muotoillaan sitä palvelua, sitä näkyvyyttä ja imagoa ja näitä voi yhdistää siihen kehittämistyöhön koko ajan. Tää on yks kehittämisenväline ja siihen käypänen tapa.”

8 Pohdinta

8.1 Tutkimuksen toteuttamisesta ja luotettavuudesta

Puolistrukturoitu ryhmäteemahaastattelu soveltui menetelmänä hyvin tämän laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi. Laaditut tutkimuskysymykset olivat riittäviä tutkimustehtäviin vastaamiseksi. Puolistrukturoitu ryhmäteemahaastattelu antoi mahdollisuuden muuttaa kysymysten esittämisjärjestystä, palata jo aiemmin esitettyihin kysymyksiin sekä täsmentää niitä tarvittaessa. Menetelmänä se vaati tutkijalta jämäkkyyttä, jotta kaikkien haastateltavien näkemykset tulivat tasapuolisesti esille ja jotta ajoittaisesta syrjähtelystä huolimatta tutkimustehtäviin saatiin riittävät vastaukset.

Tutkija oli mukana palvelumuotoiluprosessin syksyn 2013 aikana toteutetuissa työpajoissa. Työpajoihin osallistumisen vuoksi hänellä oli etukäteiskäsitys tutkimuksen kohteesta: johdosta, henkilöstöstä, päiväkodin toimintamallista, erottautumistekijöistä, työn tavoitteista ja vuorovaikutusmalleista. Edellä mainittu asetti ryhmähaastattelutilanteessa tutkijalle haasteen olla olettamatta asioita tai olla ottamatta kantaa jo hänen tiedossaan oleviin asioihin. Vilkan (2005, 160) mukaan Tuomen ja Sarajärven (2002) näkemystä mukaillen tämän tutkimuksen tutkijaa voidaan kuitenkin pitää riittävän puolueettomana, koska hän ei ole itse osa tutkimaansa yhteisöä eikä sen toimintakulttuuria.

Aiempia tutkimuksia palvelumuotoilusta kehittämisen menetelmänä päiväkodissa ei löytynyt. Vilkan (2005, 157) mukaan tässä tutkimuksessa on Alasuutaria (1994) mukaillen ollut kyse ainutkertaisen ilmiön tutkimisesta, minkä pohjalta voidaan lisätä yleistä ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön liittyen. Vilka (2005, 158 - 159) esittää Eskolan ja Suorannan (2000) mukaisesti, että tutkija turvaa tutkimuksen luotettavuutta tekojaan, valintojaan ja ratkaisujaan perustellen koko tutkimusprosessin ajan. Tässä tutkimuksessa tutkija käytti paljon aikaa litterointiin, tutkimusaineiston ryhmittelyyn ja luokitteluun, tutkimustulosten tulkintaan ja johtopäätöksiin. Aineiston analyysimenetelmää koskevassa kappaleessa tutkija kuvaa tarkasti sisälönalyysin vaiheet perusteluineen.

8.2 Tutkimuksen eettisyydestä

Tämä tutkimus kuului OSUVA –hankkeeseen. Opinnäytteessä tutkimuskohteena oleva työorganisaatio oli jo aiemmin sitoutunut tutkimukseen, missä palvelumuotoilu ilmiönä tutkittiin. Tässä tapauksessa opinnäytetyöntekijän lupa toteuttaa tutkimus kyseessä olevassa organisaatiossa oli jo olemassa. Hyvää tutkimusetiikkaa noudattaen tutkimushaastattelut suoritettiin vapaa-ehtoisuuden pohjalta. Tutkimukseen osallistuvia informoitiin etukäteen tutkimuksen luonteesta, toteuttamistavasta ja tutkimusaineiston luottamuksellisesta käsittelystä. Haastattelutallenteissa vastaajat numeroitiin. Pienen kohderyhmän ollessa kyseessä, vastaajien tunnistetietoja ei raportoinnissa käytetty. Haastattelutallenteet hävitettiin asianmukaisesti litteroinnin jälkeen. (Kuula 2006, 99 - 132.)

8.3 Tutkimustulosten tarkastelua

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella, miten palvelumuotoilu sopi päivähoidon toimintamallin kehittämismenetelmäksi. Kiinnostuksen kohteena oli, miten osallisuus ja käyttäjäkeskeisyys toteutuivat palvelumuotoiluun perustuvassa kehittämisessä, millaisia uusia toimintamalleja palvelumuotoilu tuotti päiväkodin johdolle ja henkilöstölle ja millaisia kokemuksia Sporttipäiväkodin henkilöstöllä ja johdolla oli palvelumuotoilusta kehittämisen menetelmänä.

Yhtenevästi Alasoinin (2010, 21, 120 - 121) ja Toppin (2010, 62 - 64) mukaan tässä tutkimuksessa havaittiin, että palveluiden suunnittelussa henkilöstön osallisuuden kokemuksiin vaikutti vahvasti organisaation johdon osallisuus, viestintä ja tiedottaminen. Sekä johdon että päiväkodin henkilöstön mielestä palvelumuotoiluprosessista tiedottaminen organisaation sisällä olisi pitänyt toteuttaa varhaisemmin ja tarkemmin. Päivähoidon johtoa myöten palvelumuotoilu käsitteenä oli uusi ja outo, ja tieto prosessiin mukaan lähdöstä oli tullut osalle yllättäen. Tämän vuoksi henkilöstölle tiedottaminen oli ollut vaikeaa ja se oli jäänyt vain kertomisen tasolle tulevasta palaverista liittyen palvelumuotoiluun. Palvelumuotoilun käsitteen konkreetilla ja käytännönläheisellä määrittämisellä olisi voitu henkilökunnan epätietoisuutta ja hämmennystä lievittää sekä osallisuuden kokemusta parantaa prosessin alusta lähtien. Tämä

olisi mahdollistanut myös monipuolisemman keskustelun jo ensimmäisestä työpa-
jasta lähtien sekä lisännyt ymmärrystä siitä, mitä lisäarvoa palvelumuotoilu voi päivä-
kodille tuottaa. Yhteneväisesti Stenvallin ja Virtasen (2012) näkemysten mukaan myös
se, miten työntekijöiden arvo uudistamisessa ja kehittämisessä koetaan mahdollisuu-
deksi heidän ideoitaan, näkemyksiään ja ajatuksiaan kuunnellen, työntekijöiden asi-
antuntijuuden, kokemuksen ja osaamisen hyödyntäminen jo varhaisemmassa vai-
heessa olisi voinut tuoda lisää tehokkuutta palvelumuotoiluprosessiin. Tämä edellyt-
tää myös esimiehiltä inspiroivaa johtamista. (Stenvall & Virtanen 2012, 191, 201.)
Sporttipäiväkodin henkilöstö on ikärakenteeltaan nuorta ja työhönsä erittäin moti-
voitunutta. He ovat vahvasti omaksuneet Sporttipäiväkodin toiminta-ajatuksen mu-
kaisen terveellisen ja liikunnallisen elämäntavan. On oletettavaa, että heidän on aktii-
visen elämäntapansa vuoksi helppoa omaksua osallistuva rooli palvelumuotoilupro-
sessissa. On myös oletettavaa, että heidän on luontevaa tarjota vanhemmille osallis-
tuvaa roolia päiväkodin toimintamallin kehittämiseen.

Palvelumuotoiluprosessin ”pakottama” yhteinen keskustelu kollegoiden kanssa tuotti
uusia ideoita päiväkodin toimintaan. Yhteneväisesti Tuulaniemen esityksen mukaan
organisaation sisäisten prosessien kehittämisestä (2011), päiväkodin sisäinen toi-
minta palvelumuotoilua käyttämällä määritteli ja kehitti päiväkodin sisäisiä innovaa-
tioprosesseja antamalla sille työkaluja kehittämistyöhön, tuomalla visualisoinnin kei-
noin ideoita henkilöstön yhteiseksi kieleksi sekä kehittämällä asiakkaiden tarpeisiin
vastaavia visioita ja arvoja (Tuulaniemi 2011, 98). Lisäarvona työpajoissa opittiin tun-
temaan uusia, syksystä työn aloittaneita kollegoja ja Jyväskylän Hoivapalveluyhdistyk-
sen johtoa. Ajatustenvaihto ei rajoittunut vain työpajoihin, vaan sitä tapahtui myös
perustyön ohessa. Oman työn merkityksellisyyden ja osallisuuden organisaation toi-
mintaan voidaan siis ajatella lisääntyneen entisestään. Jääskeläisen (2011) mukaan
osallistava työkehittäminen on yhteydessä työhyvinvointiin. Se myös sitouttaa muu-
toksiin ja yhdessä sovittuihin toimintatapoihin. (Jääskeläinen 2013,12.)

Sekä johto että henkilöstö näkivät ulkopuolisen fasilitaattorin ja JAMK:n asiantuntijan
osallisuuden prosessissa positiivisena. Fasilitaattori nähtiin uusien ideoiden luoja-
na sekä niiden kokoajana. Tämä kokemus vastaa Miettisen (2011, 32) näkemystä siitä,
että palvelumuotoiluprojektissa muotoilijalla on keskeinen rooli koordinaattorina eri
sidosryhmien kesken.

Käyttäjakeskeisyyttä painottaen asiakkaiden, tässä tutkimuksessa vanhempien, näkökannat olisi hyödyllistä saada tietoon jo ennen palvelumuotoiluprosessin varsinaista aloittamista. Yhteneväisesti Tuulaniemen (2011) näkemyksen mukaan, niin samoin kuin henkilöstön, myös vanhempien näkemyksillä mahdollistettaisiin tarkempi ymmärrys palvelua tuottavan organisaation kehittämistarpeista, toimintaympäristöstä, resursseista ja käyttäjatarpeista (Tuulaniemi 2011, 27). Sekä johto että henkilöstö olisivat kaivanneet vanhempien näkökantoja ennen prosessia toimintamallin kehittämisen tueksi. Yhteinen näkemys oli, että palvelumuotoiluprosessilla vastataan juuri perheiden tarpeisiin, mutta tieto niistä jäi nyt osittain saamatta. Vanhemmat osallistuivat lastensa kanssa viikonlopputehtävässä ”Unelmien päiväkodin” ideoimiseen. Sen sijaan vanhemmille järjestettyyn työpajaan ei osallistunut yhtään vanhempaa. Vanhempien poisjäämiseen todennäköisesti vaikutti tiedottamisen sisältö. Vanhemmille oli kerrottu työpajan olevan päiväkodin toimintamallin kehittämistä palvelumuotoilun keinoin. On oletettavaa, että sanana palvelumuotoilu ei kertonut vanhemmille mitään ja näin ollen heidän oli helpompi olla osallistumatta työpajaan, minkä sisältöä he eivät edes ymmärtäneet. Jäppisen (2011, 106) määrittelyn mukaan käyttäjakeskeisyyden ytimenä on asiakkaan mukaantulo palveluja koskevaan päätöksentekoon. Tässä tutkimuksessa tämä tavoite ei siis täysin toteutunut. Päiväkodin johto ja henkilöstö pitivät jatkossa haasteena sellaisten työkalujen kehittämisen, millä saisivat vanhemmat paremmin mukaan yhteissuunnitteluun.

Aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden mukaan palveluja käyttävien asiakasryhmien odotukset, tarpeet ja tavoitteet ovat palveluiden suunnittelussa kriittisin ja jopa tärkein vaihe. Palvelut suunnitellaan vastaamaan käyttäjien tarpeita ja toiveita, ja asiakasymmärrystä lähdetään rakentamaan loppukäyttäjien motiiveista, jotka on tärkeää havaita ja tunnistaa. Palvelun loppukäyttäjien osallistuminen prosessin eri vaiheisiin eri tavoin ja eri vahvuuksin on myös tyypillistä palvelumuotoilulle. (Tuulaniemi 2011, 142). Tämän mukaan palvelumuotoiluprosessissa toimivan ulkopuolisen fasilitaattorin rooli sidosryhmien koordinaattorina voisi olla jo ennen palvelumuotoiluprosessia aktiivisempi, jotta palvelua käyttävien odotukset, tarpeet ja toiveet tulisivat tehokkaammin huomioiduksi ja loisivat paremman pohjan prosessille.

Palvelumuotoiluprosessin alussa määritettiin Sporttipäiväkodin tavoitteiksi päiväkodin toimintamallin kirkastaminen, Sporttipäiväkodin sisäisen vuorovaikutusmallin

(henkilökunta–perheet) luominen, yhteisten toimintatapojen luominen sekä näiden monistaminen muihin päiväkoteihin.

Tutkimustulosten mukaan palvelumuotoilu toi päiväkodille uusia toimintamalleja niin päiväkodin sisäisiin kuin ulkoisiin toimintamalleihin. Työpajatoiminta mahdollisti niin omien ajatusten peilaamisen kuin uusien ideoiden luomisen sekä kollegoiden että esimiesten kanssa. Ulkopuolisten toimijoiden kanssa kevään 2013 aikana järjestetyissä yhteisissä toimintapäivissä päiväkodin tunnettavuus oli lisääntynyt ja sen brändi kirkastunut. Päiväkoti oli yhdessä liikuntaseurojen kanssa järjestänyt liikuntatapahtumia. Päiväkodissa oli järjestetty myös avoin tutustumispäivä. Uusi toimintatapa oli lasten ja henkilöstön välinen suunnittelu ”Unelmien päiväkodista”, missä lapset kertoivat unelmiensa päiväkodista työntekijöille näiden kirjoittaessa niitä muistiin. Lapset saivat myös rakentaa ideoimastaan päiväkodista mallin pahvialustalle päiväkodin eteiseen, minkä jälkeen toteutui lasten ja vanhempien yhteinen ”Unelmien päiväkotikoti” -tehtävä.

Palvelumuotoilu kehittämisen välineenä koettiin yleisesti ottaen hyvänä kehittämismenetelmänä. Kokemukset jakoivat mielipiteitä lähinnä palvelumuotoiluprosessin kohdentamisesta Sporttipäiväkotiin sekä muotoiluprosessin ajankohdasta siellä. Sporttipäiväkodin ollessa pieni ja joustava työyhteisö, palvelumuotoiluprosessin lisäarvo sen toimintatapaan koettiin vaikeaksi määrittää. Päiväkodin toimintatavan nähtiin jo entuudestaan olevan avoin, vuorovaikutteinen, osallistava ja kehittävä. Koettiin, että palvelumuotoilusta olisi hyötyä enemmän suuremmissa päiväkotiyksiköissä, missä henkilöstöä on paljon ja päivittäinen ajatusten vaihto perustyön ohessa on pienempää työyhteisöä vaikeampaa. Näkemysten mukaan palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä suuremmissa päiväkotiyksiköissä olisi käyttökelpoinen tapa myös silloin, kun toiminta on jo muotoutunut ja jopa ”jämähtänyt”. Esillä oli myös näkemyksiä, että muotoiluprosessi vaiheessa, missä Sporttipäiväkodin toiminta oli vasta muotoutumassa eikä henkilöstön toimintatavat ja ajatukset olleet vielä urautuneita, palvelumuotoiluprosessin ajankohta oli oikea.

Vaikka tutkimuksen tavoitteisiin ei kuulunut tarkastella mahdollisia muutoksia organisaation johtamistavoissa, ryhmähaastatteluissa sivuttiin johtamiseen liittyviä teemoja. Itse organisaation johtamiseen palvelumuotoiluprosessi ei tuonut muutoksia.

Johtamisen toimintamalli organisaatiossa nähtiin hyvänä. Ylemmän johdon tiedottaminen esimiestasolle on luontevaa, ja päiväkodin johtajan työskentelytapaa arvostetaan. Sporttipäiväkodissa päiväkodin johtaja työskentelee lähellä muita päiväkodin työntekijöitä sekä osallistuu itse perustyöhön. Tämä mahdollistaa avoimen ja vuorovaikutuksellisen johtamisen Sporttipäiväkodin sisällä.

Hyvään henkilöstöjohtamiseen kuuluva tiedottaminen ei palvelumuotoilu prosessin alussa onnistunut täysin esimiestasonkaan tavoitteiden mukaisesti. Puutteellisen tiedottamisen vuoksi päiväkodin henkilöstön motivoituminen ja sitoutuminen prosessin alkuvaiheessa jäi heidän itsensäkin mielestä toivottua heikommaksi. Perusteellisemman tiedottamisen ja jopa koulutuksen avulla prosessiin motivoituminen ja sitoutuminen olisi voitu saavuttaa paremmin. Tavalla, millä organisaation johtotaso tiedottaa henkilöstölle tulevasta prosessista, on mahdollista vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Hyvän tiedottamisen kautta on mahdollisuus vaikuttaa yksilön kokemukseen olevansa toiminnan subjekti eikä vain toiminnan kohde. Hyvän sitouttamisen kautta luodaan hyvä arvopohja ja ymmärrys siitä, kenelle palveluita tuotetaan ja kehitetään. Tämä on yhteydessä siihen, miten asiakkaat, tässä tutkimuksessa päiväkodin lasten vanhemmat, saadaan mukaan päiväkodin toimintamallin kehittämiseen. Ymmärryksen, sitouttamisen ja motivaation kautta myös työkalut osallistavaan toimintaan on helpompi löytää ja näin myös vanhempien asiantuntijuus saada käyttöön.

Johtamiseen ja johtajuuteen kohdistuu muutosten ja uusien virtauksien myötä paljon paineita. Johtamisella on suuri vaikutus organisaation toimintaan, sen toiminnan kehittämiseen ja tuottavuuteen sekä organisaatiossa vallitseviin inhimillisiin toimintoihin. (Virtanen & Stenvall 2010,13.) Viitalan (2013) mukaan prosessiin sitoutuminen lähtee johtotasolta ja johtajilta vaaditaan uudenlaista henkilöstö- ja muutosjohtamisen osaamista. Hyvä henkilöstöjohtaminen antaa arvon organisaation henkiseen pääomalle, mikä on työntekijöiden koulutuksen ja kokemuksen kautta hankittua tietoa ja taitoa (Viitala 2013, 309). Organisaation lähtiessä kehittämään palveluitaan palvelumuotoilua käyttämällä, on ymmärrettävä mitä palvelumuotoilu käsitteenä merkitsee. Johtotason ymmärrys käytettävästä menetelmästä luo pohjan prosessin etenemiselle ja siitä saatavalle hyödyille niin palvelun tuottajalle, työntekijöille kuin asiakkaille.

Tutkimuksen mukaan **johtopäätöksiä** voidaan pitää:

1. Palvelumuotoilu palvelujen kehittämisen menetelmänä soveltuu päivähoidon kehittämisen menetelmäksi. Se tuotti uusia toimintamalleja päiväkotiin ja toi uusia työkaluja (työpajatoiminta) palvelun suunnitteluun. Palvelumuotoilu käsitteenä on kuitenkin vaikeasti ymmärrettävä ja vaatii käytännönläheisen määrittelyn siihen osallistuville. Organisaation ja sen johtotason on ymmärrettävä mitä palvelumuotoilu tarkoittaa. Tämä luo pohjan myös selkeälle tiedottamiselle palvelumuotoiluprosessiin osallistuville sekä edesauttaa osallisuuden tunnetta ja auttaa sitoutumisessa ja motivoitumisessa prosessiin. Henkilöstön ajatukset ja näkemykset tulisi ottaa huomioon varhaisemmassa vaiheessa. Tällä mahdollistetaan tarkempi ymmärrys palvelua tuottavan organisaation kehittämistarpeista, toimintaympäristöstä, resursseista ja käyttäjätarpeista.
2. Palvelumuotoiluprosessissa tulee tarkasti miettiä siinä käytettävät työkalut (menetelmät/ keinot/ välineet), joilla erityisesti palveluja käyttävät asiakkaat saadaan osallistettua ja heidän asiantuntijuutensa käyttöön kehitettävään palveluun. Tiedottamisen laatu ja oikea-aikaisuus asiakkaille luo edelleen pohjan osallistumiselle.
3. Palvelumuotoiluprosessin oikea-aikaisuuteen tulisi kiinnittää huomiota. Organisaatiossa kaikkien osapuolten on oltava tietosia siitä, miksi palvelumuotoiluprosessi palveluiden kehittämisessä ajoittuu ajateltuun ajankohtaan. Tiedottamisen ja organisaatiossa työskentelevien näkemyksillä palvelumuotoiluprosessin oikea-aikaisuus antaa tärkeää informaatiota.

Vanhempien osallisuus päiväkodin palveluiden kehittämisessä koetaan ensisijaisen tärkeänä. **Jatkotutkimusaiheina** olisikin mielenkiintoista kartoittaa erityisesti vanhempien ja lasten kokemuksia osallisuuteen perustuvassa palveluiden suunnittelussa sekä juuri heidän tarpeitaan ja toiveitaan päivähoidon toimintamalleista. Jatkotutkimusaiheina voisi olla myös sen selvittäminen, toiko palvelumuotoilu kehittämien menetelmänä pysyviä toimintatapoja ja siirtykö tapa kehittää muihin toimintayksiköihin. Johtamisen näkökulmasta jatkotutkimusaiheeksi voisi nostaa kysymyksen, toiko palvelumuotoiluprosessi uusia toimintamalleja tai työkaluja johtamiseen.

9 Lähteet

Ahvenainen, M. 2011. Yhdessä luomista, ymmärrystä ja yhdistelyä –Innovatiiviset tutkimusmenetelmät palvelumuotoilussa. Laurea- ammattikorkeakoulu. Kerava. Viitattu 6.5.2014.

https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/32308/Ahvenainen_Mirja.pdf?sequence=1

Aitamurto, T. & Siivonen, R. 2012. Omin voimin – mutta yhdessä. Tekemisen demokratian ensimmäiset askeleet. Sitra. Vaasa: Waasa Graphics.

Alasoini, T. 2010. Uusi tapa oppia ja tuottaa innovaatioita: osallistava innovaatiotoiminta. Työpoliittinen aikakauskirja 3, 17 - 24. Artikkel. Viitattu 5.11.2014.

<https://www.tem.fi/files/27869/Alasoini.pdf>

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Työelämän kehittämisohjelman raportteja 76. Helsinki. Viitattu 7.5.2014.

http://www.tekes.fi/Julkaisut/hyvinvointia_tyosta.pdf

Heikkilä, J., Jantunen, S., Mäkelä, T., Naaraoja, M., Piippo, J., Sankelo, M., Sinervo, T., Teriö, J & Tuomivaara, S. 2012. Osuva. Osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtamista edistävät tekijät. Monitieteellinen näkökulma. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 141. Viitattu 10.5.2014.

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/53293/JAMKJULKAI-SUJA1412012_web.pdf?sequence=1

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Suomen Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

ISO 13047. 1999. Human-centred design processes for interactive systems. International Standard EN/ISO 13047:1999. Viitattu 2.9.2014.

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:13407:ed-1:v1:en>

Jyväskylän kaupungin palvelulinjaukset 2013-2016. Viitattu 28.3.2014.

http://www.jyvaskyla.fi/hallinto/hankkeet_ja_strategiat/palvelulinjaukset

Jyvässeudun Hoivapalvelut Oy. Esite. Viitattu 7.9.2014.

<http://www.jklhoivapalvelu.com/tahtipaivakodit/sportti/>

Jäppinen, T. 2011. Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Kunnan ja kuntalaisten vuorovaikutus palveluja koskevassa päätöksenteossa ja niiden uudistamisessa. Acta-väitöskirja. Kuntaliiton verkkojulkaisu nro 230. Helsinki. Viitattu 5.11.2014.

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66835/978-951-44-8659-3.pdf?sequence=1>

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Väitöskirja. Lapin yliopisto.
<http://www.doria.fi/handle/10024/88827>

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Suomen yliopistopaino.

Kohti tulevaisuuden palveluja. Kuntien parhaat palvelukäytännöt -hankkeen loppuraportti. 2009. Valtiovarainministeriön julkaisuja. Helsinki: Edita Prima. Viitattu 20.5.2014.

https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_kunnat/20090422Kohtit/Kohti_tulevaisuuden_palveluja_NETTI.pdf

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taideteollinen korkeakoulu. Opinnäyte.

http://www.muova.fi/documents/key20140127131007/Raportit%20ja%20julkaisut/Lopputyo_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf

Koivisto, M. 2012. Näin kehität WAU-palveluja? Palvelumuotoilu käyttäjälähtöisten palvelujen mahdollistajana. Viitattu 28.2.2014.

http://www.hetky.fi/sites/hetky.ttlry.mearra.com/files/u62/DIAGONAL_PaMu_Tiivistelma.pdf

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima.

L 11.6.1999/731. Suomen perustuslaki. Viitattu 24.5.2014. Valtion säädöstietopankki Finlex.

<http://www.finlex.fi, ajantasainen lainsäädäntö.>

Laitinen, I., Harisalo, R. & Stenvall, J. (toim.) 2013. Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana. Kansainvälinen vertailu. Tampere: Suomen yliopistopaino.

Larjovuori, R-L., Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. 2012. Asiakkaat kuntapalveluiden kehittäjiksi. Opas tehokkaan osallistumisen työkaluihin. Tampereen yliopisto. Tekes.

Lastensuojelun käsikirja (THL). 2014. Tietoa lastensuojelulaista ja sen soveltamisesta lastensuojeluprosessin eri vaiheissa. Lasten osallisuus. Sosiaaliportti. Viitattu 28.9.2014.

<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelunkasikirja/hallinto/lapsenosallisuus/>

Lockwood, T. 2010. Design Thinking. Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value. New York, NY: Allworth Press.

Mattelmäki, T. 2006. Muotoiluluotaimet. Teknologiateollisuus. Tampere: Tammer-Paino.

Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K. 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Toim. S. Miettinen. Teknologiateollisuus ry, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Savonia-ammattikorkeakoulu & Kuopion Muotoiluakatemia. Tammerprint.

Miettinen, S. (toim.) 2009. Designing Services with Innovative Methods. University of art and design. Helsinki.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Savonia-ammattikorkeakoulu & Kuopion Muotoiluakatemia. Tammerprint.

Miettinen, S. Raulo, M. & Ruuska, J. 2011. Johdanto. Teoksessa Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Toim. S. Miettinen. Teknologiateollisuus ry, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Savonia-ammattikorkeakoulu & Kuopion Muotoiluakatemia. Tammerprint.

Mäkelä, T. 2013. Sporttipäiväkot. Powerpoint –esitys. Sähköpostiviesti. Vastaanottaja R. Hytönen. Asiantuntija T. Mäkelän lähettämä aineisto opinnäytettä tekeville opiskelijoille Jyväskylän ammattikorkeakoulussa.

Mäkelä, T. 2014. Palvelumuotoilu osallistavana ja kokeilevana julkisten palvelujen kehittämismenetelmänä. Case Sporttipäiväkot. Työelämän tutkimuspäivät 2013. Työn tulevaisuus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014, 174 - 184. Tampereen Yliopisto. Viitattu 27.9.2014.

https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95420/tyoelaman_tutkimuspaiivat_2013.pdf?sequence=1

Möttönen, S. & Kettunen, P. 2011. Yksilöosallistuminen ja yhteisöosallistuminen kuntien hyvinvointipalveluissa. Pohdintaa taustoista, periaatteista, vahvuuksista ja heikkouksista. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 3, 281 -293. Viitattu 11.4.2014.

<http://elektra.helsinki.fi/se/k/0356-3669/39/3/yksiloos.pdf>

Niiranen, V., Puustinen, A., Zitting, J. & Kinnunen, J. 2013. Sosiaali- ja terveyspalvelut kunta- ja palvelurakennemuutoksissa. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 25. Suomen kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Sanders, E. & Stappers, P. 2008. Co-creation and the new landscapes of design. Co-Design 1, 5–11. Viitattu 14.4.2014.

http://www.maketools.com/articles-papers/CoCreation_Sanders_Stappers_08_preprint.pdf

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveystalvelujen uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is service design thinking. Hoboken. New Jersey.

Suomen Kuntaliitto. Vuosikertomus 2012. Kuntaliitto. Viitattu 22.5.2014.
<http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/jasenpalvelut/Vuosikertomus%202011/vuosikertomus2012ebook.pdf>

Toikko, T. 2006 Asiakkaiden osallistuminen palveluiden kehittämiseen. Työpoliittinen aikakauskirja 3, 13–22. Artikkel. Viitattu 23.1.2014.
<http://www.seamk.fi/loader.aspx?id=829bcc78-5b64-480b-82c4-c389946952c5>.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Käyttäjä- ja toimijälähtöinen kehittäminen. Ammatti- korkeakoulujen verkkojulkaisu. Viitattu 29.5.2014.
www.uasjournal.fi/index.php/osaaja/article/download/1115/966.

Topp, K. 2010. Työn positiivisten kokemusten jäljillä: Osallistavan kehitystoiminnan yhteys työn imuun. Pro Gradu –tutkielma. Aalto-yliopisto. Viitattu 22.5.2014.
https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/409/hse_et-hesis_12277.pdf?sequence=1

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Tuulaniemi, J. 2013. Sporttipäiväkot. PowerPoint- esitys. Työpaja 03.12.2013.

Valkama, K. 2009. Muuttuneen asiakkuuden haaste sosiaali- ja terveydenhuollossa. Hallinnon tutkimus, 2, 26 - 40. Viitattu 5.5.2014.
<http://elektra.helsinki.fi/se/h/0359-6680/28/2/muuttune.pdf>

Valtioneuvoston innovaatiopoliittinen selonteko eduskunnalle. 2008. Viitattu 20.5.2014.
https://www.tem.fi/files/20298/INNOPOL_SELONTEKO.pdf

Valtiovarainministeriö. 2009. Kohti tulevaisuuden palveluja. Kuntien parhaat palvelukäytännöt -hankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön julkaisu 21/2009. Helsinki: Edita Prima. Viitattu 28.2.2014.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_kunnat/20090422Kohtit/Kohti_tulevaisuuden_palveluja_NETTI.pdf

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Edita Publishing.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehittä. Helsinki: Tammi.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matka-opas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Helsinki. Viitattu 7.5.2014.

<http://www.tekes.fi/Julkaisut/matkaopas.pdf>ARA 2013.

Wennberg, Mikko 2009. Osallistava suunnittelu ja käyttäjälähtöiset mallit. Diat. Ramboll. Viitattu 28.2.2014.

http://projektit.ramboll.fi/nakokulma-seminaari/2009/esitykset/huomisen_rakennettu_ymparisto/mikko_wennberg_osallistava_%20suunnittelu.pdf

YK:n yleissopimus LAPSEN OIKEUKSISTA. Viitattu 28.2.2014.

https://unicef.studio.crasman.fi/pub/public/pdf/LOS_A5fi.pdf

Liitteet

Liite 1. Työpajojen rakenne (Mäkelä 2013)

WS	TEEMA	OSALLISTUJAT	TAVOITE	TULOS
nro. 1 18.1.	Yleiskäsitys palvelumuotoilusta Oikeiden kysymysten etsintää.	Fasilitaattori, 2 * johto, 2 * esimies, 1 * ulkoinen asiantuntija	Toimintavaihtoehtojen ideointi.	Sitoutuminen yhteiskehittämiseen ja kehittämisen pelisääntöihin.
nro. 2 15.2.	Oikeuden kysymysten etsintää	Fasilitaattori, 2 * johto, 2 * esimies, 1 * ulkoinen asiantuntija	Sporttipäiväkodin toimintamallin kirkastaminen. Vuorovaikutukseen perustuvan mallin suunnittelu. Uusi asiakasymmärrys	Sporttipäiväkodin liiketoiminnalliset ja muut (maine, pedagoginen, ideologinen, yhteiskunnallinen) ulottuvuudet. .
nro. 3 25.4.	Asiakasymmärrys. Tavoitteen ja kilpailutilanteen kirkastaminen.	Fasilitaattori, 2 * johto, 2 * esimies, 2 * työntekijä 1 * ulkoinen asiantuntija.	Sisäisten prosessien kehittäminen asiakaslähtöiseksi	Toiminnan fokusointi asiakaskeskeiseksi. Maineen merkitys.
nro. 4 27.9.	Palvelupolku. Mitä kehitetään, miksi ja kenelle.	Fasilitaattori, 2 * johto, 3 * esimies, 2* ulkoinen asiantuntija	Brändin kirkastaminen ja asiakassuhteen syventäminen	Keskittyminen varhaiskasvatukseen, liikunta- ja ravintokonsepteihin sekä asiakasvuorovaikutukseen..
nro. 5 8.10.	Konseptisuunnittelu.	Fasilitaattori, 1 * johto, 1 * esimies, 4 * työntekijä, 1 * ulkoinen asiantuntija	Mallintamalla ja visualisoinnilla kokonaispalvelun ekosysteemin analysointi.	Palvelun pilkkominen osiin niin että voidaan optimoida palvelun yksityiskohtia
nro. 6 24.10.	Toteutus: huom. WS toteutuu 28.10.2013 Millä onnistumista voidaan mitata arvioida.		Konseptoitu palvelu, joka on valmis monistettavaksi	Toimintaa arvioivat mittarit. Dokumentoidut, monistettavat toimintatavat.

Liite 2. Ryhmäteemahaastattelurunko

1. Miten kuvaillet palvelumuotoiluprosessia?
 - miten palvelumuotoiluprosessista kerrottiin sen käynnistyessä?
 - miten ymmärrät palvelumuotoilun kehittämisen menetelmänä?
2. Miten palvelumuotoilu kehittämisenmenetelmänä soveltoi Sporttipäiväkodin toimintamallin kehittämiseksi?
3. Miten osallisuus ja käyttäjäkeskeisyys toteutuivat palvelumuotoiluun perustuvassa kehittämisessä?
4. Miten työpajatyöskentely soveltui prosessiin?
5. Millaisia uusia toimintamalleja palvelumuotoilu kehittämisen menetelmänä toi Sporttipäiväkodille?
 - mitä uutta johdolle?
 - henkilöstölle
 - vanhemmille

Liite 3. Esimerkki alaluokkien muodostumisesta pelkistettyjen ilmausten pohjalta

Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
Vanhempien kehittämis-ideoiden huomioonottaminen päiväkodin toimintamallin suunnittelussa	Vanhempien ja henkilöstön yhteissuunnittelu päiväkodin toimintamallia suunniteltaessa	Uudet toimintamallit vanhempien kanssa
Jo olemassa olevien työkalujen käyttäminen kehitettäessä päiväkodin toimintamallia vanhempien kanssa	Vanhempien toimintaillat toimintatapana ideoida ja kehittää päiväkodin toimintamallia	Uudet toimintamallit vanhempien kanssa
Uusien työkalujen kokeileminen päiväkodin toimintamallia kehitettäessä	Vanhempien työpaja päiväkodin toimintamallin kehittämiseksi	Uudet toimintamallit vanhempien kanssa